



Estructuración de un modelo de emprendimiento social, adaptado a instituciones educativas oficiales de Cali. Caso tipo Institución Educativa de Santa Librada

Jorge Evelio Cedeño Cuéllar

Trabajo para optar al título de Magíster en administración

**Universidad del Valle
Facultad de Administración
Maestría en Administración
Cali
2019**



Estructuración de un modelo de emprendimiento social, adaptado a instituciones educativas oficiales de Cali. Caso tipo Institución Educativa de Santa Librada

Jorge Evelio Cedeño Cuéllar

Trabajo para optar al título de magíster en administración

Tutor

Dr. Andrés Azuero

**Universidad del Valle
Facultad de Administración
Maestría en Administración
Cali
2019**

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Definición del problema.....	6
1.1. Antecedentes	6
1.2. Pregunta de investigación.....	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación.....	13
2. Marco de referencia.....	16
2.1. Estado del arte	16
2.1.1. El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos....	18
2.2. Marco teórico	19
2.2.1. Una teoría anglosajona.....	24
2.3. Marco legal.....	25
2.4. Marco contextual.....	27
3. Metodología	38
4. Una institución esencialmente caleña: contexto social e histórico del Colegio de Santa Librada	45
4.1. Un poco de historia	45

4.2.	Situación actual del colegio.....	46
5.	Un vistazo a la situación actual: claros y oscuros de los modelos de emprendimiento social vigentes.....	65
5.1.	Modelo europeo.....	65
5.2.	Modelo estadounidense.....	71
5.3.	Modelo latinoamericano	76
6.	Elementos estructuradores de cada uno de los modelos de emprendimiento social en estudio y la forma como ellos interactúan.....	82
7.	Proponer un modelo de emprendimiento social acorde a la Institución Educativa de Santa Librada	97
7.1.	Aspectos generales del modelo	97
7.2.	Apuntando a la conformación de una infraestructura	101
7.3.	Apuntando a la conformación de una estructura.....	107
7.4.	Apuntando a la conformación de una superestructura	125
8.	Recomendaciones	134
9.	Conclusiones	139
10.	Referencias bibliográficas	144
11.	Anexos.....	155

Lista de tablas

Tabla 1. Establecimientos educativos por comuna.	28
Tabla 2. Sedes de IEO para el año 2018.	30
Tabla 3. Proceso metodológico de la investigación.	39
Tabla 4. Variables del proyecto.....	44
Tabla 5. Distribución de los alumnos matriculados por sede para el año 2018.	47
Tabla 6. Distribución de lados de manzana según estrato, por comuna. Cali en cifras 2017. Actualizada 2018.....	48
Tabla 7. Problemas sociales y contextuales de los estudiantes de la institución educativa.	49
Tabla 8. Estimaciones y proyecciones de población y densidad en Cali 2014-2020.....	60
Tabla 9. Estudiantes relacionados con situaciones de Tipo II y III para el año 2018.	62
Tabla 10. Relación entre los enfoques de emprendimiento.	80
Tabla 11. Grupos focales propuestos para la investigación.	90

Lista de figuras

Figura 1. Indicadores de relación técnica Alumnos, Docentes y Grupos.	31
Figura 2. Indicadores de instituciones educativas con PEI retroalimentados.	32
Figura 3. Indicadores de IEO que implementan proyectos pedagógicos transversales.	33
Figura 4. Indicadores de IEO que implementan la cátedra de emprendimiento e innovación.....	33
Figura 5. Inversión en calidad educativa.....	33
Figura 6. Delincuencia en Cali.....	50
Figura 7. NNA atendidos por consumo de SPA en Cali por comuna.	54
Figura 8. Tasa de desempleo en Cali (%) Trimestre enero-marzo 2007-2018	54
Figura 9. Número de empleos formal e informal en Cali Trimestre diciembre-febrero (2017-2018)	55
Figura 10. Mercado laboral en Cali. Entre marzo y mayo	55
Figura 11. Tasa de fecundidad infantil por cada mil mujeres entre 10 y 14 años (2014-2018*)...57	57
Figura 12. Violencias sexuales identificadas por edades y géneros de los NNA.....	58
Figura 13. Violencia auto infligidas por edad en Cali.....	59
Figura 14. Variación porcentual de la población en Cali durante el periodo 2005 - 2020	60
Figura 15. Relaciones entre los modos de producción.....	100
Figura 16. Red ejecutora de emprendimiento.	102
Figura 17. Estrategias que surgen de la red de emprendimiento.....	103
Figura 18. Esquema de constitución de la propuesta de emprendimiento social.....	109
Figura 19. Esquema del concepto de competencias.....	111
Figura 20. Formulación de la evaluación de un proyecto de emprendimiento.	141
Figura 21. Diagrama de flujo para la implementación del modelo en una institución educativa.	142

Introducción

A lo largo del siglo XXI ha ocurrido una oleada de experiencias relacionadas con el término de *emprendimiento*, es así como su utilización está en cada uno de los campos en los cuales nos desenvolvemos; a pesar de que las primeras teorizaciones sobre la temática pueden encontrarse en economistas del siglo XVIII y XIX (Monzón y Chávez, 2012), es un campo que se encuentra en proceso de desarrollo. Dentro de su proceso evolutivo, se pueden evidenciar para su fundamentación cuatro etapas (Veciana, 2007):

- La primera etapa se caracteriza por los intentos de definición conceptual y demarcación del *empresario* y demás agentes económicos.
- La segunda etapa marca el inicio de los estudios históricos del *emprendimiento* con los trabajos de Max Weber y la fundación del *Research Center in Entrepreneurial History* en la Universidad de Harvard, donde participaron científicos de disciplinas como la sociología, la economía y la Historia.
- La tercera etapa traza un abandono de los estudios históricos a la proliferación de numerosas teorías y diferentes tópicos de investigación. Es en esta etapa cuando el campo del emprendimiento comienza a obtener visibilidad, lo cual se ve reflejado en el inicio de un proceso de institucionalización y la formación de un pequeño grupo de investigadores dedicados al fenómeno del emprendimiento en disciplinas como la psicología, el *managment*, la sociología, la economía y la administración entre otras.
- La cuarta etapa constituye la consolidación de la etapa anterior, donde se evidencia con mayor fuerza que el emprendimiento es un campo autónomo de investigación, el cual comienza a definir problemas, definiciones y metodologías.

Pero, a lo largo de este proceso de evolución del concepto de *emprendimiento*, ha tenido también relevancia el concepto de lo *social*, por lo que es necesario precisar que ciencias como la economía, la psicología, la sociología y la antropología han tratado de dar una explicación de la forma como ambos conceptos pueden interaccionar.

Precisamente, la conexión entre lo social y lo económico da lugar a las primeras definiciones del concepto de emprendedor social en el ámbito anglosajón (EE.UU y Reino Unido). Así, Dees, Emerson y Economy (2001a; 2001b) definen el emprendedor social como un agente de cambio que busca la creación y sostenibilidad de valor social (y no solo valor privado), el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social, el compromiso con un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, así como la exhibición de un elevado sentido de transparencia, de rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados.

Sin embargo, todavía el concepto de emprendimiento social es un término en debate, teniendo diferentes significados según quien lo estudie (Dees, 1998). Es decir, no existe una conceptualización clara del término y los estudios se encuentran mayoritariamente centrados en la definición del mismo y en la parte conceptual más que la empírica (Short et al., 2009; Dacin et al., 2011, citado por Xu, 2014).

En este contexto, el presente proyecto busca generar entendimiento sobre lo que representa el emprendimiento social, la importancia del mismo para la sociedad y la pertinencia de su estructuración, para generar un modelo acorde a las circunstancias que vive la comunidad educativa de una institución educativa oficial. En el proceso, se lo diferencia del emprendimiento de negocios o con ánimo de lucro, para observar el concepto de valor social sostenible desde el punto de vista de generar mejoras en la vida de personas o de la sociedad en su conjunto a través del uso racional de los recursos, procesos y políticas.

A la luz de dicho análisis, se recurre a hacer el análisis de los diferentes modelos que pueden existir y determinar cuáles son sus elementos estructuradores. Lo que interesa en la propuesta es tomar aquellos elementos que se ajustan a nuestro entorno y conformar un modelo de emprendimiento social aplicable.

Estableciendo un ejemplo de este emprendimiento social se hace necesario mostrar los casos del Premio Nobel de la Paz concedido en 2006 a Muhammad Yunus y al Banco Grameen, por promover oportunidades económicas y sociales para los pobres a través de su proyecto pionero de microcrédito y el de Bill Drayton, fundador de Ashoka, entidad que engloba a más de 3.000 emprendedores sociales.

Respecto al nombre del presente proyecto, el emprendimiento social desde la educación se debe convertir en un planteamiento que, además de contemplar pedagogías que ofrecen el papel protagonista de la secuencia educativa al estudiante, impacte en el desarrollo de una sociedad resolviendo problemáticas sociales reales, pues este tipo de emprendimiento hace referencia a la resolución de un problema que el emprendedor conoce, está comprometido con él, y comienza su empresa buscando darle solución.

De tal modo, se pretende dar razón a que el desarrollo del emprendimiento social en educación enfocado a contextos de vulnerabilidad ofrece alternativas o complementos al sistema educativo formal. Su objetivo primordial es preparar a las nuevas generaciones desde una conciencia social que les convierta en agentes activos dentro de sus comunidades. Esto se fundamenta a través de las diferentes posturas que expertos en el tema de educación pueden ofrecer, y se apoya en lo relacionado a los objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible planteados por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

En este orden de ideas, se considera que el desarrollo del presente proyecto, aunque ambicioso, va a la par de un profundo análisis de los programas que están funcionando en el

mundo. Y, una vez hecho esto, se debería tomar la decisión de formular el modelo, aprovechando programas que ya existan y creando algunos nuevos. Es necesario reseñar que el gobierno colombiano ha implantado una ley de emprendimiento estableciendo ciertos elementos vitales para el desarrollo de una cultura de emprendimiento y que pueda ajustarse desde la escuela. La propuesta también se desarrolla teniendo que considerar seis pilares para concebir la educación emprendedora y la implementación de lo social:

- Los emprendedores son *personas*
- Las personas emprendedoras deben aprender *haciendo y actuar por sí mismos*
- Las personas emprendedoras deben saber *trabajar en equipo*
- Las personas emprendedoras deben tener *una fibra ética incuestionable*
- Las personas emprendedoras deben ser *innovadoras*
- Las personas emprendedoras deben ser *social y mediambientalmente responsables*

Los primeros tres capítulos del proyectos establecen los elementos necesarios para hacer el planteamiento del problema y en ellos se establece la definición del problema, pasando luego por el marco de referencia y estableciendo la metodología a adelantar para llegar a la conclusión de logro de cada uno de los objetivos específicos propuestos.

En el capítulo cuatro se da respuesta al primero objetivo específico establecido y se identifican las características fundamentales de La Institución Educativa de Santa Librada que propician la generación de un modelo de emprendimiento social. Se recurre a establecer primero que todo un aspecto histórico que permita apreciar una fundamentación de filosofía de la institución para posteriormente establecer ciertos elementos que muestren la situación actual de la institución. Dentro de esos elementos se hace necesario establecer primero que todo aspectos de la población como puede ser las comunas de procedencia de familias y estudiantes, analizar

situaciones sociales, económicas, de salud, laboriosidad, seguridad que se viven en esos entornos de comunas; pasando luego a analizar lo relacionado con el sistema nacional de convivencia escolar y fomento para el ejercicio de los derechos humanos con el fin de establecer que lo que sucede en el entorno también se ve reflejado dentro de la institución

En el capítulo cinco se hace un barrido por tres modelos de emprendimiento social que se trabajan a nivel mundial, los cuales se desarrollan en unos entornos particulares. La intención es establecer fortalezas y debilidades de los mismos y llegar a una conclusión general en cuanto a región prioritaria, enfoque, innovación social, orientación social principal, toma de decisiones, forma jurídica, uso de excedentes, marco institucional, forma y tipo de apoyo, lo mismo que cultura social.

En el capítulo seis se establecen los elementos estructuradores de cada uno de los modelos de emprendimiento social en estudio y la forma como ellos interactúan; entre ellos se establecen los relacionados al individuo empoderado, organizaciones empoderadas, sistemas empoderados. A partir de ellos se plantea como se pueden tener en cuenta para ser trabajados en una institución como Santa Librada.

En el capítulo siete se construye el modelo de emprendimiento social para Santa Librada, teniendo en cuenta que se debe plantear de una manera que sea consecuente con la realidad vivida y sobre todo para que sea aplicable y permanente según se vaya adecuando a las exigencias del momento. Se dan los elementos que conforman la infraestructura, la estructura y la superestructura; la forma como un elemento se articula con el otro y la manera de generar su adecuación según las exigencias.

1. Definición del problema

1.1. Antecedentes

Hablar de “emprendimiento social” como concepto implica abarcar diversas posturas, las cuales van desde una empresa dedicada a la comercialización de productos, financiación del emprendimiento, características del emprendedor, emprendimiento corporativo, empresas de familia, reconocimiento de oportunidades, aprendizaje; incluso hasta el emblemático Grameen Bank, un sistema de distribución de créditos para suministrar servicios financieros en zonas rurales pobres. La expresión “emprendimiento social” combina dos vocablos en boga, teniendo en cuenta que separados cubren una gama variada de interpretaciones; juntos, la gama se amplía. Tal prolijidad de significados puede crear confusión, sobre todo, cuando se aplica la noción a iniciativas que de social solo tienen la apariencia (Rodríguez, 2013).

Al referirse exclusivamente al emprendimiento, se puede definir como el desarrollo de un Proyecto¹ que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación². Desde el punto de vista del emprendimiento, existen posturas desde el trabajo seminal de Cantillón (1755) hasta el trabajo realizado por Shane y Venkataraman (2000), quienes han relacionado el emprendimiento con el descubrimiento de oportunidades rentables. Estos últimos autores toman la definición de oportunidad de Casson (1982) y declaran que “las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción” (Shane y Venkataraman, 2000, p. 220).

¹ Nassir Sapag Chain define a un proyecto de la siguiente manera: “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.”

² Según Peter F. Drucker, la innovación es “el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.”

También se debe tener en cuenta que hay posturas en la que el emprendimiento puede ser un proceso innovador (Timmons, 2004), una actividad que no se limita a la realización de productos, sino que se coloca en un proceso mucho más cognitivo de concepción, diseño y creación de valor (Avenier & Schmitt, 2010). Al ser una actividad de concepción, Schmitt (2008) considera que el emprendimiento no está limitado a la creación de nuevas empresas. De hecho, Cisneros, Fillion, Chirita & Poisson-de-Haro (2009) definen que el emprendimiento es un fenómeno con cuatro características esenciales:

1. La creación de una organización (no reducida a la creación de una empresa).
2. La explotación de una oportunidad de negocio.
3. La creación de valor.
4. La innovación (no necesariamente tecnológica)

Es de entender que un emprendimiento innovador es una actitud en las personas, una cultura y una capacidad en las empresas y una característica del entorno competitivo en los países (Vesga, 2009). La mayor difusión de la cultura de emprendimiento, junto con la redefinición de la filantropía y el asistencialismo, está abriendo espacio para que nuevas organizaciones empresariales, integradas en un movimiento de economía social y solidaria, nazcan para repensar el papel de la economía en el desarrollo del hombre y de las sociedades (Barthélémy y Slitine, 2011).

Pese a lo anterior, el emprendimiento está lejos de ser una actividad espontánea, pues es más un proceso social donde los emprendedores tejen redes y se vinculan con otros actores (Julien & Schmitt, 2008). De aquí se puede vislumbrar que el emprendimiento social requiere un profundo cambio del sistema de ideas, lo que solo es posible mediante las ideas: “cambiar la forma de pensar cambia la forma de actuar” (Fortin, 2001). Es decir, todos los actores deben dialogar e integrar una propuesta de desarrollo que incluya un nuevo modelo de cultura y de política, una

nueva ética y una nueva epistemología, así como una nueva economía (Veraza, 2010) para la transformación de la realidad, desde la comunidad.

Por otro lado, Jiao (2011) revisó diversas definiciones del concepto de emprendimiento social entre 1985 y 2009 y distinguió las siguientes características:

1. Misión: agrupa definiciones que ponen el énfasis en la misión.
2. Dimensiones: definiciones que ponen el emprendimiento social como un constructo multidimensional
3. Mecanismos: definiciones que ponen el emprendimiento social como un proceso de cambiar el mundo.

Por su parte, Roberts y Woods (2005) plantean que el emprendimiento social une la brecha entre las empresas (o, más generalmente, organizaciones) y la acción social. De acuerdo con estas definiciones, es posible observar que en la mayoría, si no en todas, el emprendimiento social se caracteriza por ser un negocio o empresa (en un sentido amplio) con un objetivo distintivo que ha sido definido, con mucha amplitud, como un fin social. Es más, algunos autores señalan la relevancia de la creación de valor (Cohen *et al*, 2008; Mair y Martí, 2006; Tan *et al*, 2005).

En este contexto, se hace necesario precisar entonces lo relacionado a la creación de valor y se debe tener en cuenta dos tipos; uno de ellos relacionado con lo económico y otro relacionado con lo social. Un proyecto de investigación colectiva desarrollado por la Social *Enterprise Knowledge Network* - SEKN2 en 2006, propuso definiciones para creación de valor económico y social. De acuerdo con la SEKN (2006, p. 286),

la creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material”. La anterior

definición de valor económico se enfoca en el beneficio recibido por los clientes. La creación de valor social, por su parte, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (SEKN, 2006).

Como se ha podido ver, un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales. La misión del emprendimiento social no puede ser solamente el emprendimiento; tendría que tener un sentido más amplio, el de luchar para que la economía vuelva a ser social, que regrese a las personas y que la economía tenga como último fin la reproducción de una buena vida. El emprendimiento social tendría que comprender holísticamente el panorama económico y entender que la economía donde estamos insertos es una economía de mercado capitalista, que tiene como única finalidad la generación del lucro, y que eso es antinatural. De tal forma, se necesita recuperar el sentido de la economía en toda su expresión, apropiarse de ella y recrearla desde y para nuestras sociedades.

En otro ámbito, el emprendimiento es un área del conocimiento aún nueva en el marco global de la investigación (Veciana 1999, Cooper 2003), es más, algunos lo categorizan como un tema aún adolescente (Low 2001); razón por la cual es frecuente que se piense que no hay un acuerdo acerca del objeto de investigación en este campo (Bruyat – Julien 2000), así como también que la misma se presente de manera dispersa y altamente permeable por otras áreas del conocimiento tales como la contabilidad, la gestión, la antropología, la economía, las finanzas, las ciencias políticas y la sociología, entre muchas otras.

La importancia del emprendimiento social está en el impacto que este tiene sobre el desarrollo económico, y es especialmente oportuno en países en vías de desarrollo, en los que la construcción social colectiva complementa la acción realizada por el Estado para hacer frente a los problemas de la sociedad.

Las apreciaciones precedentes permiten identificar diferentes tópicos para investigaciones sobre el fenómeno del emprendimiento social. En primer lugar, si efectivamente este tipo de emprendimientos permite desarrollar escenarios más propicios para el crecimiento económico, es necesario entender mejor qué tipo de apoyo por parte de los gobiernos locales aumentan las iniciativas de emprendimiento social, cuáles son las características de los emprendimientos sociales exitosos, la necesidad de medir el impacto generado por los emprendimientos sociales, en términos de valor económico y valor social, es cada vez más inminente. “Sin embargo, hay muy poca o ninguna teorización; poca sistematización de datos a nivel nacional; y nada de comparaciones internacionales del impacto y tipos de actividad emprendedora social” (Harding, 2004, p. 40).

Lo anterior resalta la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y medición apropiados para evaluar los proyectos sociales. Una completa agenda de investigación es propuesta por Austin et al. (2006), quienes agruparon las implicaciones sobre investigación en seis tópicos diferentes: mercados, misión, capital, personas, contexto.

Como se ve, generar un modelo requiere de unos elementos básicos para lograr su aplicabilidad; es allí donde se hace necesario precisar aspectos fundamentales como lo es el materialismo cultural, donde se puedan determinar las maneras dentro del modelo para que se pueda registrar como una ideología y lograr así su aceptación.

Una inquietud que se genera a partir del trabajo con el emprendimiento es lo relacionado a la articulación que debe existir con los procesos educativos; aquí se hace referencia al estudio proporcionado por el Reporte Global Especial sobre educación (en adelante GEM, por sus siglas en inglés), el más importante estudio empírico mundial sobre emprendimiento. Allí se dice que la educación primaria y secundaria es todavía muy precaria, y en la educación superior se debe atender esta deficiencia (Coduras et al., 2010). Esta precariedad también se observa en

Colombia³, donde los expertos nacionales dieron una muy baja calificación al componente de educación primaria y secundaria: 2.03 sobre 5 (Gómez et al., 2011, p.87); el cual contrasta con la mejor calificación de la enseñanza en universidades y otras instituciones de educación superior: 3.11 sobre 5 (Gómez, et al., 2011, p.87).

1.2. Pregunta de investigación

La literatura sobre emprendimiento social es dispersa (Jiménez, 2014), la acción que se propone aquí es enfocar todo el esfuerzo por analizarla de manera detallada y crítica para determinar cuáles son los elementos estructuradores de un modelo de emprendimiento social ajustado a las instituciones educativas oficiales, tomando como un estudio de caso la Institución Educativa de Santa Librada en Cali.

Las instituciones educativas oficiales deben asumir la ley sobre desarrollo de emprendimiento a su interior, pero los resultados no son los esperados ya que pasan sin mayor beneficio (Observatorio de la educación. Alcaldía de Cali, s.f.).

¿Cuáles son los elementos estructuradores de un modelo de emprendimiento social adecuado al contexto de la comunidad educativa⁴, tomando como estudio de caso la Institución Educativa de Santa Librada, Cali?

Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Establecer los elementos estructuradores de un modelo de emprendimiento social ajustado a la Institución Educativa de Santa Librada, Cali.

³ A partir del 2006, el equipo GEM Colombia realiza anualmente el estudio empírico de la acción emprendedora; los autores son miembros de este equipo.

⁴ Ley General de Educación. Ley 115 de febrero de 1994. La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares

1.2.2. Objetivos específicos

- A. Identificar las características fundamentales de La Institución Educativa de Santa Librada que propician la generación de un modelo de emprendimiento social.
- B. Describir fortalezas y debilidades de los modelos de emprendimiento social desarrollados en la escuela europea, la estadounidense y la latinoamericana.
- C. Identificar los elementos estructuradores de cada uno de los modelos de emprendimiento social en estudio y la forma como ellos interactúan.
- D. Proponer un modelo de emprendimiento social acorde a la institución educativa de Santa Librada

1.3. Justificación

El emprendimiento social es un campo que recientemente ha empezado a llamar la atención del mundo académico. Leadbeater (1997), uno de los autores más citados por su trabajo seminal “The rise of social entrepreneurship”, enfatizó en su obra la creciente necesidad de desarrollar de manera innovadora nuevas formas de capital social que fomenten la erradicación de la pobreza y la solución de los problemas sociales. Los cambios demográficos, la liberalización de los mercados, el fracaso de las instituciones estatales y de los gobiernos en la satisfacción de las necesidades sociales y los avances tecnológicos han impulsado el nacimiento de los emprendimientos sociales (Bull, 2008; Nichols, 2006; Zhara, et.al. 2008).

Sin embargo, los factores por los cuales el emprendimiento social está emergiendo en la sociedad son diversos. Cuatro de los motivos principales por los que se está produciendo esta globalización son: hay cada vez una mayor disparidad de la riqueza, existe un movimiento hacia la responsabilidad social corporativa, se mantienen los fallos tanto a nivel de mercado como institucionales o del estado y se están produciendo grandes avances en el campo de la tecnología y de compartir responsabilidades (Zahra et al., 2008).

Además de estos factores, también se pueden incorporar otros dos nuevos: las entidades no lucrativas pueden operar de manera innovadora y se requiere cada vez más la necesidad de alianzas entre empresas y entidades no lucrativas por las circunstancias actuales (Jiao, 2011). Lo anterior implica que el interés académico por el emprendimiento social se vaya acentuando en las últimas décadas y se pueda apreciar que, dentro de la literatura especializada, el emprendimiento social es considerado una clase específica de emprendimiento (Dees, 1998; Sullivan et al., 2003; Austin et al., 2006; Chell, 2007; Martín y Osberg, 2007).

Es preocupante, a pesar del incremento notable de las publicaciones y el interés en el emprendimiento social por parte de la academia (Hemingway, 2005; Cukier et al., 2011), que

siga sin existir una definición clara del concepto, del mismo modo que ocurre, como hemos visto, con el concepto de emprendimiento. El campo del emprendimiento social sigue siendo un campo inmaduro (Dees y Anderson, 2006) y este concepto significa diferentes cosas para diferentes personas creando confusión tanto en la teoría como en la práctica (Zahra et al., 2008).

De tal modo, en este proyecto se propone realizar un análisis de las distintas definiciones y conceptualizaciones que se han realizado sobre el emprendimiento social. Se tendrá en cuenta que algunos autores entienden el emprendimiento social como un campo dentro del emprendimiento y es por ello que se partirá de la definición de emprendimiento para llegar al emprendimiento social (Dees, 1998; Martin y Osberg, 2007; Guzmán y Trujillo, 2008). Este análisis debe permitir encontrar unos elementos comunes para agrupar las definiciones. Dichos elementos comunes son los que podrán dar las pautas para seguir con el estudio, teniendo en cuenta el entorno en el cual se va a desarrollar el objetivo de la propuesta.

Al tener claro el grupo de definiciones con las cuales se trabajará, se hace necesario analizar los modelos de emprendimiento social que de ellas resulten. En la actualidad existe la Ley 1014 de 2006 (enero 26) “De fomento a la cultura del emprendimiento”, que plantea unos parámetros para establecer el emprendimiento en instituciones educativas, pero no dice cómo ni cuándo desarrollarlo. Las instituciones oficiales tienen sus propias características y se hace necesario entonces desarrollar un modelo propio de emprendimiento social que haga la misión social, explícita y central (Dees, 1998). Dicha misión social está integrada por dos áreas: la primera un “área de transformación social” (iniciativas que no solo inducen el cambio, sino que también actúan de modo directo para transformar positivamente la sociedad); y la segunda un área de mejora social (iniciativas que tienen como parte de su misión promover y facilitar el cambio social en otros agentes)” (Merino, 2013).

Este proyecto de investigación tiene como objetivo fundamental generar un modelo de emprendimiento social para una institución educativa oficial como lo puede ser Santa Librada y se considera que será de vital importancia para dar apoyo a la comunidad educativa para generar esa nueva mentalidad de bien común de tal forma que no se constituya en una mera moda sino que se pueda establecer dicho cambio de mentalidad como la generación de una nueva cultura.

La importancia de este proyecto radica, entonces, en el impacto social que se puede generar en un futuro ya que el modelo obtenido va a canalizar procedimientos, talento humano, recurso económico, sistema de información y proyecciones; mediante un concepto de enfoque sistémico para abordar la realidad desde otro punto de vista como se ha descrito en apartes anteriores.

2. Marco de referencia

2.1. Estado del arte

Las primeras investigaciones internacionales sobre el tema se han llevado a cabo durante la década de los años noventa y son el resultado de las políticas de apoyo financiero aprobadas por la Unión Europea ante un contexto de agravamiento de la exclusión social y del desempleo en Europa. Así, en el estudio realizado por Estivill, Bernier y Valadou (1997), tal como se señala en Quintao (2007), se recogen diferentes casos sobre nuevas formas de empresas con fines sociales en seis países de la Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia e Italia.

Por otra parte, el trabajo de Defourny, Fvreau y Laville (1998) amplía el campo de estudio a otros dos países europeos (Reino Unido y Suecia) y a Canadá (Quebec). Estos estudios recogen la existencia de una gran diversidad de empresas calificadas como sociales, si bien son las Empresas de Inserción las más significativas⁵.

Ya durante la primera década del Siglo XXI surgen nuevas investigaciones que nos aproximan a la realidad de la empresa social también a través del estudio de casos, tanto en Europa como en otros continentes. Así, la Comisión Europea ha favorecido la constitución de la red de investigación EMES, que integra diferentes centros de investigación procedentes de distintos países de la Unión Europea y que ha realizado varios proyectos de investigación al respecto, entre los cuales destacan el Proyecto ELEXIS⁶ y el Proyecto PERSE⁷ (Quintao, 2007). En general, los estudios realizados demuestran que las empresas sociales se manifiestan a través de diferentes formas organizativas, existen diferencias significativas entre unos países y otros, y

⁵ Como señala García Maynar (2007, p. 9), “las Empresas de Inserción son la oportunidad de empleo de las personas en riesgo de exclusión”.

⁶ L' Entreprise sociale: lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale (2002-2003). (La empresa social: lucha contra la exclusión mediante la inserción económica y social)

⁷ Performance socio-economique des entreprises sociales d'insertion par le travail (2001 a 2004)

su desarrollo se lleva a cabo en distintos campos de la actividad económica (servicios sociales, medio ambiente, desarrollo local, etc.).

Ireland, Reutzel y Webb (2005) realizaron un estudio sobre las publicaciones relacionadas con el emprendimiento en el “Academy of Management Journal”, el cual presenta la dinámica que ha tenido esta temática y el crecimiento en su investigación desde el año 1963 al 2005, reflejado en el número de artículos publicados anualmente por esta importante revista, pasando de promedios anuales de tres artículos entre los años 1963 –1969 a promedios de 25 artículos anuales en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2005.

Igualmente, la Universidad de Desarrollo, con el apoyo de Corfo⁸, en conjunto con académicos de las Universidades de Leeds y Newcastle en Reino Unido, está realizando un estudio de alcance nacional sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile. Este se enmarca en el crecimiento sostenido que ha tenido este tipo de empresas en el país lo que se ha traducido en un aporte al crecimiento económico, la equidad social y protección ambiental. Se trata de un área no cubierta hasta ahora, ya que el foco de atención ha sido el emprendimiento dinámico de alto impacto.

Por su parte, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y Green Street, fondo que se dedica a establecer negocios sustentables, presentó en una rueda de prensa el estudio “Emprendimiento Social: Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado”, el cual se desprende de las conclusiones de mesas de trabajo convocadas por el INADEM en las que participaron más de 100 actores del ecosistema como emprendedores sociales, inversores, incubadoras, aceleradoras, universidades, entre otros.

⁸ Corporación de Fomento de la Producción. Chile

2.1.1. El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos.

La crisis global que se sufren en la actualidad la mayoría de los países está haciendo que las labores realizadas por las empresas sociales sean imprescindibles para alcanzar una sociedad igualitaria, eficiente y justa. El número de empresas sociales va creciendo año tras año, atendiendo problemas sociales generalmente olvidados por las instituciones. A pesar de su creciente peso e importancia, los estudios empíricos que profundizan en el conocimiento de este tipo de emprendimiento aún son escasos. Este trabajo, bajo el marco del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), analiza la influencia de una serie de variables, objetivas y cognitivas, del emprendedor social, sobre una muestra constituida por emprendedores sociales en España y en diversos países sudamericanos.

Si es de profundizar sobre los métodos de investigación más utilizados, estudios como el adelantado por Brush, Manolova y Edelman (2008) presenta un análisis de la investigación en emprendimiento en función de sus resultados, para ello se enfoca como objeto de estudio en las variables dependientes usadas en las diferentes investigaciones; el ejercicio se desarrolla sobre la revisión de 389 artículos publicados de gran importancia en Journals, durante los años 2003 a 2005.

Un análisis de la convergencia en la investigación del emprendimiento (Grégoire, 2006) a través del estudio de las referencias en 960 artículos publicados en “Frontiers of Entrepreneurship Reserch”, presenta que las investigaciones en este campo han desarrollado claramente una mayor convergencia durante los últimos 25 años, sin dejar de lado la fuerte influencia del emprendimiento y su investigación por una amplia gama de disciplinas.

En Latinoamérica se presenta un estudio en la XIV asamblea de Alafec⁹. “El emprendedor social su impacto en la comunidad: La percepción del joven investigado”, donde se muestra la importancia de fomentar el emprendurismo social en las comunidades tanto urbanas como rurales, el perfil del emprendedor social versus el emprendedor tradicional, así mismo el alcance de una empresa tradicional versus la empresa social. También se analiza la importancia de formar emprendedores sociales y cuál es la percepción del estudiante en este tema.

A nivel de Colombia, aparecen estudios como el de “emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?” de Rafael Vesga, Profesor de la Facultad de Administración Universidad de Los Andes, donde se plantea que el impacto del emprendimiento y la innovación sobre los negocios avanza de una manera tan rápida y tiene un alcance tan vasto, que resulta difícil entender cómo actuar para lograr los resultados que un país como Colombia busca en este frente.

Existe también una investigación en emprendimiento titulada “estudio de casos en el departamento de Casanare”, en la Universidad Nacional de Colombia en el 2011, donde se plantea al emprendimiento como campo de investigación analizándolo desde múltiples ópticas. Pero de acuerdo a los académicos del tema, no se ha logrado establecer una teoría distintiva que explique el fenómeno de la creación de organizaciones. A partir de una revisión del estado del arte, se determinó que por medio de un estudio de casos se podrían hallar elementos para responder al interrogante: “¿qué hace un individuo para crear una organización?”.

2.2. Marco teórico

El término *entrepreneur* o emprendedor fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. Su aporte ha sido

⁹ Asociación latinoamericana de facultades y escuelas de contaduría y administración.

verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999).

Burnett (2000) expresa que tiempo después el economista francés Say afirmó que el “*entrepreneur*” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. También expresa que Say rescata el hecho de que el éxito emprendedor no solo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad; y que este autor afirma que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente halla individuos dedicados al arte o a la ciencia.

También economistas británicos, como Adam Smith, trataron aunque brevemente el tema del “*entrepreneurship*”¹⁰. Smith hizo referencia al mismo bajo el término inglés “*business management*”. Sin embargo, cabe aclarar que la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe. Esta teoría plantea obtener el máximo de los recursos que halla y apunta a instaurar el equilibrio. Bajo este contexto y estos supuestos, la teoría clásica no puede explicar la dinámica del emprendedor y lo incluye dentro de lo que los clásicos llaman “fuerzas externas”. A su vez, Mill, otro autor de origen británico, enfatizó más la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico. Él expresó que el desarrollo del “*entrepreneurship*” requiere de habilidades no comunes y lamentó la inexistencia de una palabra en el idioma inglés que tenga el mismo significado que el término “*entrepreneur*” en francés (Burnett, 2000).

¹⁰ La palabra *entrepreneurship* no tiene equivalencia literal en el idioma castellano. El término se ha traducido comúnmente como capacidad emprendedora, espíritu emprendedor, emprendedurismo, actividad emprendedora, empresarialidad, empresarismo y emprendimiento. Incluso, algunos autores como es el caso de Veciana (2007), prefieren mantener el término en inglés, dado que afirma que sus equivalentes en castellano son inadecuados. En este proyecto y acogiéndose a este último criterio, se utilizará el término *entrepreneurship* como equivalente de emprendimiento, espíritu emprendedor, iniciativa empresarial y capacidad emprendedora.

Más adelante, Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”, recobraría el concepto de Say. Este autor planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985). Por su parte, Ismael Kizner (1998) plantea que la función empresarial en el mercado no es fácil de entender, y trata de explicarla mediante lo que denomina elemento empresarial en la acción individual humana. Él lo define como el elemento de impulso y perspicacia, que resulta necesario para definir los fines a alcanzar y los medios que harán posible la consecución de dichos fines.

Por otra parte, Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes del tema, define al *entrepreneur* como aquel empresario que es innovador (y al *entrepreneurship* como el empresariado innovador), donde aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento.

Howard Stevenson, profesor de la Universidad de Harvard, realizó en la década de los 80 un análisis acerca de la mentalidad emprendedora y concluyó que se basaba más en las oportunidades que en los recursos (Castillo, 1999). Stevenson realizó un análisis similar al de Drucker, ya que su trabajo expresa que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. Un emprendedor, además de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad y crear nueva riqueza. Stevenson (2000) considera imprescindible que el empresario innove para encuadrarlo como emprendedor. Y cabe aclarar que innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc.

Stevenson (2000), haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente plantea que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa. Stevenson (2000) afirma que la importancia en el estudio del emprendedorismo ha ido aumentando en el tiempo y rescata ciertas hipótesis que emergen de la observación en 40 países diferentes. Estas hipótesis son las siguientes:

- El emprendedorismo se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles.
- El emprendedorismo es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital en proyectos de otros miembros de la comunidad. Es decir que existe capital disponible.
- El emprendedorismo es próspero en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la misma son celebrados por los demás miembros.
- El emprendedorismo es significativo en comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo.

El hecho de buscar el origen de la idea de ‘emprendedor social’ remonta a las fuentes del concepto más antiguo de emprendedor, a los siglos XVII y XVIII con las propuestas de los economistas franceses. Gregory Dees, probablemente uno de los autores más reputados en el campo del emprendimiento social, menciona específicamente las aportaciones de Jean-Baptista Say (‘creación de valor’), Joseph Schumpeter (‘innovación creativo-destructiva’), Peter Druker (‘oportunidad’) y Howard Stevenson, de la Harvard Business School (‘iniciativa’) al concepto actual de emprendedor (Dees, 1998, 2011).

Al respecto del término, algunas voces advierten de que se está utilizando muchas veces como sinónimo de empresario, ante la connotación negativa que la palabra pueda tener en estos momentos (Encizo, 2010). En particular, la comunidad europea identifica tres factores relevantes en la economía social que complementan el modelo de empresa social para países emergentes:

- Un marco institucional (agentes, mecanismos, redes) en el que se desenvuelven las iniciativas,
- Las formas jurídicas adaptadas a cada realidad social y orientadas a asegurar el reparto de valor y la toma de decisiones democráticas y
- La existencia de apoyos (principalmente económicos) que hacen posible la sostenibilidad de las iniciativas.

Por su parte, el concepto de emprendedor social en Europa se diseña a partir del estudio de casos de empresas sociales mediante investigaciones empíricas. En este sentido, Laville y Nyssens (2006), para definir el concepto de emprendedor social, establecen una serie de criterios sociales y económicos que han de compatibilizar las empresas que surgen de estas iniciativas. Los criterios sociales son los siguientes: el emprendedurismo social es el resultado de las iniciativas locales de grupos de ciudadanos (sociedad civil); el poder de decisión no está basado en el capital aportado si no en los principios de gestión democrática (por ejemplo, en las cooperativas de trabajo asociado, el principio un socio un voto); una dinámica participativa que implica activamente a todos los agentes que intervienen en la empresa (trabajadores, colaboradores, clientes); la limitación de la distribución de los beneficios (rechazo del principio de maximización del beneficio); y tener un objetivo explícito de servicio a una comunidad local determinada o colectivo.

Estos criterios sociales serán compatibles con los siguientes criterios económicos: una actividad continua de producción de bienes y/o servicios, un elevado grado de autonomía frente a los poderes públicos y a los grupos privados de poder, la presencia de un nivel significativo de riesgo económico (viabilidad económica del negocio) y un nivel mínimo de empleo remunerado.

2.2.1. Una teoría anglosajona

A partir de Yunus (2008), puede definir las empresas sociales como unidades productivas auto sostenibles orientadas a la obtención de beneficios sociales en la realización de una actividad económica para mejorar las condiciones de vida de colectivos excluidos y ofrecer posibilidades de desarrollo económico y humano. Después de reforzar el modelo de empresa social propuesto con el análisis de la economía social en Europa, se realizó un análisis del movimiento de emprendimiento social centrado en el continente latinoamericano por su tradición histórica, por las numerosas organizaciones de apoyo que existen y por la cantidad de emprendedores sociales que desarrollan allí su actividad. La definición de emprendimiento social tiene su origen en los años 1980 y la constitución de Ashoka, organización pionera creada por Bill Drayton para financiar la actividad de innovadores sociales

Precisamente, la conexión entre lo social y lo económico da lugar a las primeras definiciones del concepto de emprendedor social en el ámbito anglosajón (EE.UU y Reino Unido). Así, Dees, Emerson y Economy (2001a; 2001b) definen el emprendedor social como un agente de cambio que busca la creación y sostenibilidad de valor social (y no sólo valor privado), el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social, el compromiso con un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje y la exhibición de un elevado sentido de transparencia y rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados.

Por su parte, Burt (2008) lo define como un líder que identifica una situación social negativa estática que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un sector de la humanidad, que descarga sobre esa injusticia su inspiración, acción directa, creatividad, coraje y fortaleza, y que busca crear un nuevo equilibrio estable que asegure beneficios permanentes para el grupo meta y la sociedad entera.

En un esfuerzo por integrar todos los elementos comunes entre las publicaciones dedicadas a desarrollar una definición de emprendimiento social, Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009) presentan veinte definiciones de emprendimiento social extraídas de la literatura académica. A partir de estas definiciones, los autores proveen una definición que integra puntos de vista comunes: emprendimiento social abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar el bienestar social creando nuevas empresas o gestionando organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra et al., 2009, p.522).

Finalmente, Audretsch (2002) afirma que la relación entre desempleo y emprendimiento es ambigua. Por una parte, al existir desempleo disminuye el costo de oportunidad de encarar un emprendimiento. En este caso el aumento del desempleo guía el inicio de actividades independientes porque ha bajado el costo de oportunidad de estar empleado en una empresa.

2.3. Marco legal

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.

La Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos, que son:

1. Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
2. Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.

3. Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
4. Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
5. Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

La Política de Emprendimiento se rige bajo la siguiente normatividad:

- Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
- Ley 789 de 2002. Artículo 40. Créase el Fondo Emprender.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.
- Decreto 2175 de 2007. Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.
- Decreto 4463 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.
- La resolución 470 de 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.

Entre tanto, esto es lo que dicen los documentos CONPES:

- CONPES 3297, de 2004. Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología.
- CONPES 3424, de 2006. Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
- CONPES 3439, de 2006. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
- CONPES 3484, de 2007. Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado.
- CONPES 3527, de 2008. Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- CONPES 3533, julio de 2008. Bases para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional”.
- CONPES 3866, Agosto 8 de 2016. "Política Nacional de Desarrollo Productivo"

2.4. Marco contextual

El Ministerio de Educación Nacional fue creado mediante la ley 7ª del 25 de agosto de 1886. Anterior a esa fecha se creó la Secretaría de Instrucción Pública por la Ley 10ª de 1880 que reemplazó a la Secretaría del Exterior (Ministerio de Gobierno) que antes de 1880 atendía los asuntos educativos. En junio de 1923, cambia el nombre de Ministerio de Instrucción Pública por el de Ministerio de Instrucción y Salubridad Públicas y, desde el 1º de enero de 1928 se le identifica con el nombre de Ministerio de Educación Nacional, según lo dispuso la Ley 56 de 1927 (10 de noviembre), siendo presidente de la República Miguel Abadía Méndez y ministro de Instrucción y Salubridad Públicas José Vicente Huertas.

Con relación a Cali, la secretaria de educación es la encargada de regir todos los destinos relacionados con instituciones educativas y de llevar a desarrollo las políticas educativas que a

nivel nacional por el MEN se dispongan. Cali ha sufrido una serie de acciones que han llevado a la reorganización, es así que en medio del “Acuerdo 15” de agosto 11 de 1988 se estableció la sectorización del Municipio de Cali, organizándose el área urbana en 20 comunas y el área rural en 15 corregimientos. El “Acuerdo 10” de agosto 10 de 1998 crea la comuna 21. El “Acuerdo 134” de agosto 10 del 2004 crea la comuna 22. Mediante el “Acuerdo 69” de octubre del año 2000, se delimita y clasifica el suelo en: urbano, de expansión urbana, suburbana y rural.

El municipio cuenta actualmente con 22 comunas y 15 corregimientos; las comunas se subdividen en barrios y urbanizaciones y los corregimientos en veredas o sectores. En toda la ciudad hay 336 barrios aprobados y 91 veredas o sectores. El Municipio de Santiago de Cali cuenta con 91 Instituciones Educativas Oficiales; de ellas, setenta y siete (77) se ubican en la zona urbana y catorce (14) en la zona rural. En el sector privado se cuenta con 1.273 instituciones de las cuales, el 35.1% funcionan en calendario A, la mayoría (64.8%) en el calendario B y el 0,08% restante a otro calendario; datos que se reportan en la matrícula en el Sistema Integrado de Matrícula (Simat) a octubre de 2018. La distribución por comuna y sector de los establecimientos que reportaron matrícula en el Simat se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Establecimientos educativos por comuna.

Comuna	Número de establecimientos educativos		Total
	Públicas	Privadas	
1	13	15	28
2	6	32	38
3	13	15	28
4	22	23	45
5	5	45	50
6	11	32	43
7	20	27	47
8	26	33	59
9	11	11	22
10	19	22	41
11	21	26	47
12	19	20	39
13	15	41	56

14	13	57	70
15	8	28	36
16	21	24	45
17	3	32	35
18	17	26	43
19	10	56	66
20	14	18	32
21	1	39	40
22	2	23	25
Rural	47	32	79
Total	337	677	1.014

Fuente: Simat (2018),

Para el año 2018 según lo reportado en el Formato Único de contratación (FUC) la Secretaria de Educación realizó contrato de prestación de servicio de matrícula educativa con 1.308 establecimientos educativos privados, de esta forma se garantizó la cobertura educativa a 67.668 niños y niñas del municipio de Santiago de Cali (Simat 2018)

Las discrepancias que hay entre los colegios privados que están registrados actualmente en el municipio frente a los colegios que están reportando matrícula en el sistema de matrículas SIMAT a 2018 radica en que algunos se encuentran en proceso de investigación.

La Tasa de cobertura bruta (TCB) por comuna muestra el déficit en la atención de la población caleña que demanda el servicio educativo. Es un indicador de acceso que expresa la capacidad de oferta del sistema educativo para atender la demanda de los estudiantes. Las comunas con menor tasa de cobertura bruta son la 17, 6, 1 y 20 con valores de 43.2%, 44.8%, 49.3% y 51.5% respectivamente. Las comunas 8, 15, 19, 4, 3, 22 y la zona rural tienen coberturas brutas que exceden el 100%.

Una institución educativa es un establecimiento que pertenece al sistema de educación oficial, donde se imparte educación formal desde el grado de transición hasta noveno inclusive (esto es educación básica primaria y secundaria). En algunas ocasiones las instituciones educativas prestan el servicio de educación media: grados 10 y 11 o hasta el grado 13, como es el

caso de las Instituciones normalistas. En el municipio actualmente reportan matrícula 91 instituciones educativas oficiales (IEO). Una IEO está constituida por sedes: una principal donde se encuentra el área administrativa y otras que apoyan la prestación del servicio educativo. A 31 de octubre de 2018 en el Simat reportan matrícula 342 sedes que se distribuyen según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Sedes de IEO para el año 2018.

Comuna	Instituciones educativas	Sedes	Total
1	3	13	16
2	1	6	7
3	2	13	15
4	7	24	31
5	2	5	7
6	1	11	12
7	5	20	25
8	7	26	33
9	3	12	15
10	6	19	25
11	7	21	28
12	5	19	24
13	6	14	21
14	4	12	16
15	3	8	11
16	5	21	26
17	1	2	3
18	3	15	18
19	4	10	14
20	1	14	15
21	1	1	2
22	0	1	1
Rural	14	47	60
Total	91	334	

Fuente: Simat (2018).

El calendario académico establecido por la Secretaría de Educación para los establecimientos estatales en los niveles de educación pre-escolar, primaria, secundaria y media es el “A”, lo cual indica que se inician clases en el mes de enero y se finalizan en noviembre del año en curso. En las diferentes instituciones educativas oficiales de Cali, se pueden apreciar los

siguientes indicadores que hacen efectivo la participación de dichas instituciones en un modelo de emprendimiento social. En la figura 1 se muestra la relación de los indicadores al respecto.

Figura 1. Indicadores de relación técnica Alumnos, Docentes y Grupos.

Parámetros	Relación A/D		Relación A/G		Relación G/D
	U	R	U	R	
Preescolar	25	20	25	20	1
Primaria	35	25	35	25	1
Sec. y media Ac.	30	20	40	28	1,36
Media Técnica	24	16	40	28	1,7

Fuente: MEN organización de planta de cargos.

Por otro lado, el PEI (proyecto educativo institucional) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la “Visión” de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. Al establecer el modelo de emprendimiento social es aquí donde se debe establecer para que se vuelva una política institucional y empezar a operar en función de esto. En la figura 2 se relacionan los indicadores sobre los PEI en los que se involucra el emprendimiento.

Figura 2. Indicadores de instituciones educativas con PEI retroalimentados.

PROYECTOS DE CALIDAD				
Código indicador	Meta	Indicador	BP	Nombre del proyecto
41040030001	En el periodo 2016-2019, ajustan su PEI 40 IEO para el mejoramiento de la gestión curricular	Instituciones Educativas Oficiales con PEI ajustado para el mejoramiento de la gestión curricular	2040033	Fortalecimiento de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI, PIER, PEC,) de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santiago de Cali
			2047310	Mejoramiento de la gestión curricular en las instituciones educativas oficiales del municipio de Cali
41040030002	En el Periodo 2016-2019, se implementa en 20 instituciones educativas oficiales un modelo de gestión de calidad	Instituciones Educativas oficiales que implementan un modelo de gestión de calidad	2040041	Fortalecimiento de los Modelos de gestión en las Instituciones educativas oficiales del Municipio de Santiago Cali
			2047309	Implementación de sistemas de Gestión de Calidad escolar en las IEO del Municipio de Santiago de Cali
41040030008	En el periodo 2018-2019, La Secretaría de educación Municipal cuenta con una plataforma de gestión Educativa, incluyendo elementos LMS, LCMS, componentes de comunicación y administración, que brinde un componente virtual al fortalecimiento de la calidad Educativa	Plataforma de Gestión Educativa, incluyendo elementos LMS, LCMS, componentes de comunicación y administración, que brinda un componente virtual al fortalecimiento de la calidad educativa	2040142	Implementación de la plataforma de gestión educativa en las IEO del municipio de Santiago de Cali
41040030010	En el periodo 2016- 2019, hay 30 Instituciones Educativas Oficiales que incorporan en el PEI el tema de género y no violencia contra la mujeres	Instituciones Educativas Oficiales que incorporan en el PEI el enfoque de género y no violencia contra las mujeres.	2040166	Fortalecimiento en equidad y género a las Instituciones Educativas Oficiales del municipio de Santiago de Cali
41040030011	En el periodo 2016 - 2019 se promueve en 60 Instituciones Educativas Oficiales, estilos de vida saludable y la protección del ambiente, a través de los proyectos escolares ambientales - PRAE	Instituciones Educativas Oficiales que promueven estilos de vida saludable y la protección del ambiente, a través de los proyectos escolares ambientales - PRAE.	2040160	Fortalecimiento de la educación ambiental y estilos de vida saludable articulados a los proyectos escolares ambientales -PRAES en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santiago de Cali

Fuente: Informe de resultados secretaria de educación municipal de Santiago de Cali.

Cuando se dice empezar a operar es hacer que se vuelva un proyecto transversal y es aplicable ya que en este campo las instituciones están en déficit. Esto se puede apreciar mediante las figuras 3 y 4.

Figura 3. Indicadores de IEO que implementan proyectos pedagógicos transversales.

PROYECTOS DE CALIDAD				
Código indicador	Meta	Indicador	BP	Nombre del proyecto
41040020005	En el periodo 2016-2019, se implementa en 14 instituciones educativas oficiales rurales currículos pertinentes, tales como proyectos pedagógicos productivos al turismo rural, encadenamiento productivo y manejo ambiental en la cuenca.	Instituciones Educativas rurales con currículos pertinentes, tales como proyectos pedagógicos productivos al turismo rural, encadenamiento productivo y manejo ambiental en la cuenca.	2047314	Fortalecimiento de instituciones educativas rurales con proyectos pedagógicos productivos pertinentes
			2040035	Fortalecimiento de la educación rural oficial en el municipio Santiago de Cali
41040020005	En el periodo 2016-2019, se implementa en 14 instituciones educativas oficiales rurales currículos pertinentes, tales como proyectos pedagógicos productivos al turismo rural, encadenamiento productivo y manejo ambiental en la cuenca.	Instituciones Educativas rurales con currículos pertinentes, tales como proyectos pedagógicos productivos al turismo rural, encadenamiento productivo y manejo ambiental en la cuenca.	2047314	Fortalecimiento de instituciones educativas rurales con proyectos pedagógicos productivos pertinentes
			2040035	Fortalecimiento de la educación rural oficial en el municipio Santiago de Cali
41040040003	En el periodo 2018-2019, se implementan 21 proyectos pedagógicos productivos en IEO.	Proyectos pedagógicos productivos implementados en las IEO	2040144	Fortalecimiento de los proyectos productivos pedagógicos en las IEO.

Fuente: Informe de resultados secretaria de educación municipal de Santiago de Cali

Figura 4. Indicadores de IEO que implementan la cátedra de emprendimiento e innovación

EJE	NOMBRE DEL EJE	VALOR(PESOS)	% Part.
1	CALI SOCIAL Y DIVERSA	1.599.831.276.372	61,5
2	CALI AMABLE Y SOSTENIBLE	809.655.638.587	31,1
3	CALI PROGRESA EN PAZ, CON SEGURIDAD Y CULTURA CIUDADANA	60.414.342.173	2,3
4	CALI EMPRENDEDORA Y PUJANTE	23.364.852.845	0,9
5	CALI PARTICIPATIVA Y BIEN GOBERNADA	107.836.490.769	4,1
Total general		2.601.102.600.746	100

Fuente: Dependencias/ C.A.L.I.S. SDI Banco de Proyectos

Un elemento fundamental que se ha encontrado es el relacionado con inversión en calidad ya que se evidencia que año tras año va en incremento, facilitando la implementación de la propuesta que se establece en la estructuración del modelo de emprendimiento social para instituciones educativas oficiales de Cali. Esta relación puede verse en la figura 5.

Figura 5. Inversión en calidad educativa.

GASTO PÚBLICO			
EJE/NOMBRE DEL EJE/COMPONENTE/NOMBRE DEL COMPONENTE/B.P/NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR(PESOS)	SOCIAL	NO SOCIAL
04 - EDUCACIÓN CON CALIDAD, EFICIENCIA Y EQUITAD.	731.879.636.992	731.879.636.992	

MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA ESCOLAR DE LAS SEDES EDUCATIVAS OFICIALES Y ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI	1.518.660.376	1.518.660.376
CONSTRUCCION DE AULAS NUEVAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI	8.481.339.624	8.481.339.624
ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS SEDES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE CALI	13.497.016.660	13.497.016.660
CONSOLIDACIÓN DE USO Y APROPIACION DE LAS TIC PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PEDAGOGICAS MEDIADAS POR TIC EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	400.000.000	400.000.000
PREVENCIÓN DE LAS VIOLENCIAS Y LA DISCRIMINACIÓN POR IDENTIDAD DE GÉNERO Y ORIENTACIÓN SEXUAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	220.000.000	220.000.000
IMPLEMENTACION DE PLANES DE LECTURA, ESCRITURA Y USO DE LAS BIBLIOTECAS ESCOLARES EN LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	250.000.000	250.000.000
FORTALECIMIENTO DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS PEDAGÓGICOS EN LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	200.000.000	200.000.000
IMPLEMENTACION DE POLÍTICA PÚBLICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BILINGÜISMO EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	50.000.000	50.000.000
SUMINISTRO DE PAQUETES ESCOLARES PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES CON MATRICULA DE POBLACIÓN VULNERABLE DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	438.150.000	438.150.000
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	300.000.000	300.000.000
FORTALECIMIENTO EN EQUITAD Y GÉNERO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	100.000.000	100.000.000
FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACION DE LA EDUCACION MEDIA CON LA EDUCACION TERCIARIA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	600.000.000	600.000.000
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA EN LAS SEDES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE CALI	43.416.185.287	43.416.185.287
FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE JORNADA UNICA EN LAS IEO DEL MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI	250.000.000	250.000.000
CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	18.375.281.821	18.375.281.821
MEJORAMIENTO EN LA PRESTACION SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS Y ARRENDAMIENTO EN LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	466.002.986	466.002.986
CONSTRUCCIÓN DE SEDES EDUCATIVAS NUEVAS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	20.602.431.384	20.602.431.384
CONFORMACION DE SEMILLEROS TIC EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES - MI COMUNIDAD ES ESCUELA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	976.596.000	976.596.000
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS BASICAS DE LOS ESTUDIANTES DE LAS IEO DE SANTIAGO DE CALI	4.264.155.629	4.264.155.629
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD ESCOLAR EN LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	4.915.941.626	4.915.941.626
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN CURRICULAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	6.248.846.400	6.248.846.400
FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS RURALES CON PROYECTOS PEDAGOGICOS PRODUCTIVOS PERTINENTES	495.238.995	495.238.995
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA DE LAS SEDES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE CALI	4.898.341.484	4.898.341.484
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL A ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	605.450.000	605.450.000
ADMINISTRACIÓN NOMINA PERSONAL DOCENTES, DIRECTIVOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y APOYO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SEM DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	442.209.339.368	442.209.339.368
IMPLEMENTACIÓN DE LA GRATUIDAD EDUCATIVA PARA LOS NIÑOS, NIÑAS, JÓVENES Y ADOLESCENTES QUE ACCEDEN A LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO CALI	14.266.578.000	14.266.578.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS SEDES EDUCATIVAS EN LA COMUNA 1 DEL MUNICIPIO DE CALI	100.000.000	100.000.000

ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA EN LAS SEDES EDUCATIVAS EN LA COMUNA 1 DEL MUNICIPIO DE CALI	197.751.206	197.751.206
DOTACIÓN DE MOBILIARIO ESCOLAR A LA IEO JOSÉ HOLGUÍN GARCÉS SEDE PRINCIPAL EN LA COMUNA 1 DEL MUNICIPIO DE CALI	50.000.000	50.000.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA PLANTA FÍSICA DE LA SEDE EDUCATIVA SAN VICENTE DE PAUL IEO LA MERCED EN LA COMUNA 4 DEL MUNICIPIO DE CALI	200.000.000	200.000.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS SEDES EDUCATIVAS EN LA COMUNA 6 DEL MUNICIPIO DE CALI	260.138.648	260.138.648
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA EN LA IEO JUAN XXIII SEDE CENTRO DOCENTE JUAN XXIII EN LA COMUNA 12 DEL MUNICIPIO DE CALI	40.000.000	40.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA EN LA IEO JESÚS VILLAFANE FRANCO SEDE OMAIRA SÁNCHEZ EN LA COMUNA 13 DEL MUNICIPIO DE CALI	70.000.000	70.000.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS SEDES EDUCATIVAS EN LA COMUNA 13 DEL MUNICIPIO DE CALI	180.000.000	180.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LA IEO LA ANUNCIACIÓN SEDE PUERTAS DEL SOL EN LA COMUNA 14 DEL MUNICIPIO DE CALI	150.000.000	150.000.000
ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS IEO EN LA COMUNA 15 DEL MUNICIPIO DE CALI	400.000.000	400.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA EN LA IEO CRISTOBAL COLÓN SEDE PRINCIPAL DE LA COMUNA 16 DEL MUNICIPIO DE CALI	60.000.000	60.000.000
DOTACIÓN DE MOBILIARIO ESCOLAR Y EQUIPOS DE LABORATORIO A LAS IEO DE LA COMUNA 16 DEL MUNICIPIO DE CALI	150.000.000	150.000.000
ADECUACIÓN DEL ÁREA DE RECREACIÓN Y DEPORTE DE LAS SEDES EDUCATIVAS EN LA COMUNA 18 DEL MUNICIPIO DE CALI	500.000.000	500.000.000
DOTACIÓN DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS EN LA IEO LA ESPERANZA EN LA COMUNA 18 DEL MUNICIPIO DE CALI	40.000.000	40.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LAS IEO EN LA COMUNA 20 DEL MUNICIPIO DE CALI	170.000.000	170.000.000
DOTACIÓN DE MOBILIARIO ESCOLAR, TECNOLOGÍA, MATERIALES Y SUMINISTROS A LA IEO VILLACARMELO EN LA COMUNA 55 VILLACARMELO DEL MUNICIPIO DE CALI	60.000.000	60.000.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA IEO LA LEONERA SEDE ITA FARALLONES EN EL CORREGIMIENTO LA LEONERA DEL MUNICIPIO DE CALI	40.000.000	40.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA EN LA IEO FRANCISCO JOSÉ LLOREDA SEDE FRANCISCO MIRANDA EN EL CORREGIMIENTO LA ELVIRA DEL MUNICIPIO DE CALI	45.000.000	45.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LA IEO LA PAZ SEDE VILLA DEL ROSARIO EN EL CORREGIMIENTO LA PAZ DEL MUNICIPIO DE CALI	70.000.000	70.000.000
DOTACIÓN DE EQUIPOS DE LABORATORIO Y MATERIAL DIDÁCTICO A LA IEO LA PAZ DEL CORREGIMIENTO LA PAZ DEL MUNICIPIO DE CALI	30.000.000	30.000.000
ADECUACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LA IEO MONTEBELLO SEDE ANDRÉS JOAQUÍN LENIS DEL CORREGIMIENTO MONTEBELLO DEL MUNICIPIO DE CALI	252.186.679	252.186.679
ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA IEO GOLONDRINAS SEDE PRINCIPAL DEL CORREGIMIENTO GOLONDRINAS DEL MUNICIPIO DE CALI	172.186.679	172.186.679
ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EN LA SEDE EDUCATIVA FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS DEL CORREGIMIENTO 56 LOS ANDES DEL MUNICIPIO DE CALI	30.000.000	30.000.000
ADECUACIÓN DEL CERRAMIENTO DE LA IEO FRANCISCO JOSÉ LLOREDA MERA SEDE PRINCIPAL DEL CORREGIMIENTO 60 EL SALADITO DEL MUNICIPIO DE CALI	50.000.000	50.000.000
ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA IEO PICHINDÉ DEL CORREGIMIENTO 57 PICHINDÉ DEL MUNICIPIO DE CALI	100.000.000	100.000.000
DOTACIÓN EDUCATIVA EN LAS IEO DEL MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI	3.500.000.000	3.500.000.000
FORTALECIMIENTO DE METODOLOGÍAS FLEXIBLES PARA ESTUDIANTES EN EXTRAEDAD DE LAS IEO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	1.336.010.400	1.336.010.400
SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR A ESTUDIANTES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	5.790.982.630	5.790.982.630

FORTALECIMIENTO DE LA MATRÍCULA EDUCATIVA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	114.632.362.661	114.632.362.661
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN EDUCATIVA AL MENOR TRABAJADOR EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	100.000.000	100.000.000
MEJORAMIENTO DEL BILINGÜISMO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	1.000.000.000	1.000.000.000
ACTUALIZACIÓN DE LOS PEI DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	120.000.000	120.000.000
MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO ESCOLAR PARA TRANSFORMACION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CALI	280.000.000	280.000.000
FORMACION INTEGRAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO A ESTUDIANTES AFECTADOS POR EL VIH-SIDA DEL MUNICIPIO DE CALI	50.000.000	50.000.000
FORTALECIMIENTO AL DESARROLLO DE ESTRATEGÍAS ARTÍSTICAS Y DEPORTIVAS QUE COMPLEMENTEN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN HUMANA INTEGRAL EN LAS IEO DE CALI	80.000.000	80.000.000
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO EN EL MUNICIPIO DE CALI	478.000.000	478.000.000
MEJORAMIENTO DE LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE A TRAVÉS DE LOS PRAE Y LOS ESTILOS DE VIDA SALUDABLE EN LAS IEO DE SANTIAGO DE CALI	300.000.000	300.000.000
FORTALECIMIENTO DE LA FORMACION DOCENTE EN COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS Y PEDAGÓGICAS EN LAS IEO DEL MUNICIPIO DE CALI	1.000.000.000	1.000.000.000
FORTALECIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES EN LAS PRUEBAS DE ESTADO EN SANTIAGO DE CALI	500.000.000	500.000.000
APOYO A ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES PARA EL ACCESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALI	1.000.000.000	1.000.000.000
MEJORAMIENTO DE LA EDUCACION DE ADULTOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	129.290.000	129.290.000
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FONDO DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	1.933.982.000	1.933.982.000
DESARROLLO DE ESTUDIOS Y DISEÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA SEDE EDUCATIVA EDUARDO RIASCOS GRUESO DE LA COMUNA 18 DEL MUNICIPIO DE CALI	50.000.000	50.000.000
DOTACIÓN DE MOBILIARIO ESCOLAR PARA LA SEDE EDUCATIVA EDUARDO RIASCOS GRUESO DE LA COMUNA 18 DEL MUNICIPIO DE CALI	50.000.000	50.000.000
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS, DESDE LA OFERTA FORMATIVA EN ARTE Y CULTURA, EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	7.918.160.529	7.918.160.529
APOYO A INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA INCORPORACION DEL COMPONENTE AMBIENTAL EN LOS PRAE DE SANTIAGO DE CALI	168.029.920	168.029.920

Fuente: POAI 2018.

En este proyecto se tendrá como estudio de caso a la Institución Educativa de Santa Librada, una institución tradicional e histórica de Cali, creada el 25 de enero de 1823 por el General Francisco de Paula Santander. A lo largo de su historia ha evolucionado la educación mediante la implementación de propuestas revolucionarias en este aspecto, así como por el desarrollo económico y social de muchas de las personas que de una u otra manera se han hecho parte de la institución.

La Institución Educativa de Santa Librada está ubicada en la comuna, 3 más concretamente en el barrio San Bosco. Esta institución tiene como misión la formación de personas íntegras, con excelencia académica, que construyan su proyecto de vida y busquen la

transformación de su entorno teniendo en cuenta una cultura de paz y la tradición histórica de la institución. Cinco son los valores que el colegio promueve: la responsabilidad, que se define como el cumplimiento oportuno de todos sus deberes; la solidaridad, entendida como el estar siempre dispuesto a prestar ayuda a quien lo requiera; la honestidad, definida como el proceder con rectitud e integridad; el espíritu crítico, que se refiere a desarrollar permanentemente una capacidad de confrontación respetuosa, y la justicia, que invita a tratar a todas las personas con equidad.

Se constituye por una sede central donde funciona el bachillerato (de 6 a 11) y seis sedes donde funciona el pre-escolar y educación primaria. Se cuenta en la actualidad con 1.349 estudiantes que representan en promedio 1000 familias; también se encuentran 3 directivos docentes; 48 docentes y lo largo de la historia del colegio son múltiples los egresados que se presentan y se encuentran agrupados en una organización que se llama Fundación de egresados de Santa Librada.

3. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se recurre a un tipo de investigación cualitativo ya que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno teniendo en cuenta sus características. Se busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad teniendo en cuenta que se trabajará con fenómenos humanos que para su comprensión se requiere de un análisis complejo. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible; se precisa el entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible a partir de la recogida de información para posteriormente hacer generalizaciones relacionadas con el objeto de estudio que es la comunidad educativa de Santa Librada.

Al estudiar algunos modelos de emprendimiento social, se pretende no juzga las actitudes y pensamientos de los grupo que lo adoptan sino que se intenta comprenderlos dentro del marco de valores, normas, prácticas y creencias del grupo estudiado adoptando una postura holística teniendo en cuenta la experiencia de los protagonistas en su totalidad.

El adoptar este tipo de investigación, se plantean ventajas como las siguientes¹¹:

- Permite la comunicación con los sujetos estudiados
- Facilita una relación horizontal con los grupos investigados
- Permite una descripción y un análisis complejo de los fenómenos
- La gran cantidad y variedad de datos que ofrece permite que otros estudiosos

lleguen a conclusiones diferentes e incluso que continúen la investigación

Teniendo en cuenta la naturaleza de los objetivos, se hace énfasis también en la Investigación Explicativa ya que no sólo se va a describir o hacer un mero acercamiento en torno

¹¹ <https://www.caracteristicas.co/investigacion-cualitativa/#ixzz5xpZggIn0>

al *emprendimiento social*, sino que busca establecer las causas que se encuentran detrás de éste. Se busca establecer el por qué y el para qué del *emprendimiento social*, a fin de ampliar el ¿Qué? de la Investigación Descriptiva y el ¿Cómo? de la investigación explorativa. De esta forma, lejos de definir o solamente describir, se podrá explicar el porqué de este fenómeno encontrando las razones o causas que provocan ciertos eventos.

Se pretende encontrar las razones o causas que provocan ciertos eventos, sucesos o fenómenos de los diferentes modelos de emprendimiento social que se relacionan dando información sobre el por qué ocurre el fenómeno, en qué condiciones, por qué se relacionan dos o mas variables teniendo en cuenta que se pueden incluir propósitos de exploración, descripción y correlación. Con esta información se puede permitir replicar en otras circunstancias como lo es la institución educativa de Santa Librada para tratar de indagar en posibles nuevas versiones del fenómeno de emprendimiento social.

En la siguiente tabla, se muestra todo el proceso metodológico a adelantar para llegar a la formulación de un modelo de emprendimiento social sujeto a las condiciones que exige una institución educativa oficial como lo es Santa Librada

Tabla 3. Proceso metodológico de la investigación.

Objetivos Específicos	Métodos	Técnica	Proceso	Fuentes de Información
Identificar las características fundamentales de La Institución			Una perspectiva teórica, haciendo una inmersión en el contexto de la institución desarrollando las muestras iniciales según entes de la	

Educativa de Santa Librada que propician la generación de un modelo de emprendimiento social.	Descriptivo caracterización de la Institución Educativa de Santa Librada, con el fin de establecer su estructura o comportamiento que sea apto para generar el emprendimiento social a su interior. Se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.	Investigación Documental Interpretación Hermenéutica	comunidad educativa	Documentos Electrónicos Libros Partes de libros Revistas indexadas Artículos de revistas Congresos, conferencias Participación en congresos y conferencias Tesis y trabajos académicos
			Elaboración de un instrumento para la recolección de los datos.	
			Se procederá a hacer la recolección de los datos. Visitas a Bibliotecas y bases de datos.	
			Codificación de primer plano para agrupar características fundamentales de la institución respecto al emprendimiento social	
			Segmentación de acuerdo a significados de categorías. Se tendrá en cuenta si se requieren o no más datos	
	Comparativo comparación de	Estudio de casos. Estudio de	Selección de segmentos	

Describir fortalezas y debilidades de los modelos de emprendimiento social desarrollados en la escuela europea, la estadounidense y la latinoamericana; y el entorno en que fueron creados.	diferentes tipos de propuestas para analizar y sintetizar sus diferencias, así como sus similitudes.	Variables	representativos.	Leyes y otras normas legales Normas ministeriales Sitios web completos Entradas a blog, foros y sitios web audiovisuales bases de datos especializadas Proyectos educativos institucionales Opiniones de expertos y demás personas de grupos focales
			Los segmentos serán agrupados en categorías mayores y se establecerán relaciones.	
	Hermenéutico intercambio recurrente entre observaciones, presunciones, interpretaciones tentativas, expectativas y verificaciones de datos nuevos y evaluaciones, que dan acceso a nuevas interpretaciones que comprenden más datos.	Interpretación.	Con lo anterior se podrán establecer patrones generales que permitirán iniciar las interpretaciones, validaciones y desarrollar una narrativa sobre la problemática a tratar (se establecerán las condiciones causales, se determinan las estrategias y se proponen condiciones contextuales e intervinientes).	
			Definición de objetivos	

Identificar los elementos estructuradores de cada uno de los modelos de emprendimiento social en estudio y la forma como ellos interactúan.	Funcionalismo centrar la atención en características como roles y estatus, que hace necesario el comprender cada uno de los componentes que conforman el fenómeno que se pretende analizar, esto es, conocer su <i>estructura</i> .	Grupos focales	Selección de expertos y formación del panel
			Elaboración y aplicación de cuestionario
			Explotación de resultados
Proponer un modelo de emprendimiento social acorde a la institución	Fenomenológico Para entender de forma inmediata el mundo de la institución, mediante una visión intelectual	Reducción fenomenológica	Se organizará el modelo y se procederá a visualizarlo e integrarlo en el reporte.
			Se validará si se requieren más datos o es suficiente con los que se tiene.

educativa de Santa Librada	basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios.		Se validará la teoría con los participantes del modelo Delphi y otros posibles investigadores de la temática. Se elaborará el reporte final mostrando ya el modelo y la narrativa correspondiente.	
----------------------------	---	--	---	--

Fuente: propia.

En la metodología se integrarán una serie de variables, que son las que marcarán el rumbo del proyecto y darán la pauta para establecer la conveniencia o no de ciertos resultados según el ámbito de la institución educativa donde se aplicará el estudio. Ellas corresponden a:

- Impacto social.
- Sostenibilidad económica.
- Tipo de innovación.
- Colaboración intersectorial.
- Escalabilidad y replicabilidad.

Cada una de estas variables debe responder a una serie de preguntas que darán las bases para el estudio, proporcionando los insumos para llevar a cabo la metodología propuesta¹².

¹² Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

Tabla 4. Variables del proyecto.

Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se adoptan para garantizar su supervivencia en el futuro?
Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?
Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

Fuente: propia.

4. Una institución esencialmente caleña: contexto social e histórico del Colegio de Santa

Librada

4.1. Un poco de historia

El Colegio De Santa Librada fue creado mediante Decreto del 29 de Enero de 1823 por el General Francisco de Paula Santander, quien como vicepresidente de la República y en ejercicio de funciones como presidente, recibió de unos ciudadanos de Santiago de Cali una solicitud mediante la cual le pedían el cierre de uno de los conventos de la ciudad por tener pocos frailes y le recomendaban la expropiación de sus propiedades para el establecimiento de un colegio como necesidad de la juventud de ese entonces.

El Congreso de Villa del Rosario de Cúcuta, en 1821, autoriza el cierre de conventos y en consecuencia, se da paso a la fundación y establecimiento de la educación pública. El decreto de creación del colegio, expropia el convento de San Agustín, todas sus anexidades y establece el colegio con el nombre De Santa Librada en homenaje al 20 de julio, día del grito de la independencia, por ser ese día el onomástico de la santa. Es así como se precisa que Cali es la precursora de la educación pública en la republica

Este gran proyecto de emprendimiento surge ya que la preocupación de cómo educar a los hombres libres para que se apropiaran de su nuevo desempeño como ciudadanos en el sistema republicano se convirtió en uno de los más grandes y álgidos debates de la época. La discusión acerca de la formación del ciudadano y de cómo este debía ser instruido seguía siendo central en la construcción de la república. Por tal razón, amparadas en las leyes que se promulgaron, muchas provincias expresaron el deseo de tener en su territorio un colegio a través del cual se consolidara la idea de una educación laica, y del mismo modo se lograra materializar el proyecto de Instrucción pública. Se inició con esto la fundación de los colegios republicanos, es así como

Francisco de Paula Santander establece que: “Necesita la República de hombres ilustrados y no ignorantes; de jóvenes virtuosos y no fanáticos; de jóvenes patriotas y no egoístas”.

A lo largo de la historia del colegio se ha innovado en muchos aspectos y se debe precisar que se adoptaron modelos educativos de actualidad, se gestionaron proyectos de alta ingeniería, nacen los ideales de consolidación del Valle del Cauca como departamento, se formaron cuatro presidentes que le dieron directrices para la conformación del país y se han formado una infinidad de personajes que han sido claves en todas las esferas que tocan el desarrollo de Colombia. Para mayor ilustración, el acta de fundación del colegio se muestra en el anexo 1.

El colegio fue reubicado en el sitio que hoy día se encuentra y data desde 1942 cuando el presidente de entonces. Enrique Santos hizo la donación del lote ubicado en la carrera quince entre calles quinta y séptima; le sirvió como primer espacio de Alma Máter a la Universidad del Valle, y en el interior de sus instalaciones también germinó la semilla para la educación tecnológica popular.

El profesor Antonio José Camacho, quien dirigía en Santa Librada la cátedra de Tecnología, en la década del cuarenta le presentó al Gobierno Municipal un proyecto que impulsaría las artes y los oficios para capacitar técnicos que se emplearían en las importantes industrias instaladas en esta región. La Administración Municipal lo aprobó, pero al fallecer su ponente lo impulsó como la primera Escuela Municipal de Artes y Oficios, que desde entonces lleva su nombre y funciona en la calle 13 con carrera 16, a pocas cuadras de Santa Librada.

4.2. Situación actual del colegio

En la actualidad, el colegio se encuentra según el POT en la comuna 3, es considerado como un colegio de ciudad y su función especial es ser colegio de inclusión. Una característica es que la ciudad se ve reflejada en el colegio y viceversa. Según los datos registrados en el Simat (2018) ,

la distribución de los alumnos matriculados actualmente según las comunas que atiende se encuentra relacionada de la siguiente forma:

Tabla 5. Distribución de los alumnos matriculados por sede para el año 2018.

Comuna	Cantidad	Porcentaje
3	460	34,1
9	141	10,5
19	114	8,5
1	95	7,0
20	67	5,0
14	57	4,2
2	56	4,2
15	55	4,1
18	54	4,0
13	45	3,3
21	40	3,0
10	23	1,7
8	21	1,6
6	18	1,3
11	16	1,2
Montebello	16	1,2
16	14	1,0
17	12	0,9
4	11	0,8
12	11	0,8

Golondrinas	6	0,4
7	5	0,4
5	3	0,2
Pance	3	0,2
La Elvira	3	0,2
Los Andes	2	0,1
Leonera	1	0,1
22	0	0,0

Fuente: Simat (2018).

Es de precisar que lo que se conoce como Distrito de Aguablanca está representado completamente en el colegio de Santa Librada a través de las comunas 13, 14, 15 y 21. La cantidad de estudiantes que representan al Distrito corresponde a 14.5% del total de alumnos del colegio. Una característica de esta distribución por comunas es que el estrato en el cual el 95% de los estudiantes se concentra se mueve del rango 1 a 3;

siendo 3 el más representativo, seguido por el estrato 1.

Tabla 6. Distribución de lados de manzana según estrato, por comuna. Cali en cifras 2017. Actualizada 2018

Comuna	Estrato						Total	Estrato moda
	1	2	3	4	5	6		
Total	10,430	12,979	12,427	3,418	2,734	953	42,941	2
01	687	352	5	5	-	6	1,055	1
02	116	39	291	934	906	219	2,505	4
03	60	145	746	27	51	1	1,030	3
04	62	765	711	2	-	-	1,540	2
05	-	36	1,401	34	-	-	1,471	3
06	113	1,939	273	-	-	-	2,325	2
07	111	630	783	1	-	-	1,525	3
08	-	347	1,879	-	-	-	2,226	3
09	130	258	918	-	-	-	1,306	3
10	-	122	1,610	310	3	0	2,045	3
11	5	548	1,398	-	-	-	1,951	3
12	-	554	734	-	-	-	1,288	3
13	795	1,990	323	-	-	-	3,108	2
14	2,477	893	-	-	-	-	3,370	1
15	972	1,156	424	-	-	-	2,552	2
16	100	1,530	3	175	-	-	1,808	2
17	-	4	178	659	970	99	1,910	5
18	1,026	602	577	24	6	-	2,235	1
19	38	119	94	1,152	753	118	2,274	4
20	1,512	249	59	-	-	-	1,820	1
21	2,050	567	-	-	-	-	2,617	1
22	-	18	-	1	28	412	459	6
Otros	176	116	20	94	17	98	521	-

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

Según el Departamento Nacional de Estadística – DANE, “La estratificación socioeconómica es el mecanismo que permite clasificar la población en distintos estratos o grupos de personas que tienen características sociales y económicas similares, a través del examen de las características físicas de sus viviendas, el entorno inmediato y el contexto urbanístico o rural de las mismas”.

En entrevista que la Revista Dinero hace a la socióloga Consuelo Uribe Mallarino; se afirma que una de las consecuencias materiales del sistema de estratos es que ha propiciado una mayor segregación socio-espacial en las ciudades del país, lo que conlleva a que cada vez sea más difícil que las distintas clases sociales se encuentren en un mismo espacio. El problema es que al enfocar los subsidios sobre las residencias y no sobre los ingresos, el sistema de estratos le ha dado a la diferencia social una clara dimensión espacial que ha terminado marcando y segregando el territorio.

Dicha segregación se hace evidente desde el análisis de varias problemáticas que aquejan a Santiago de Cali (son nacionales, pero por el tema se refieren a Cali). En primera medida, se debe tener en cuenta lo relacionado a la seguridad y delincuencia; en el informe de Cali en cifras se puede precisar que las comunas que conforman el 95% de los estudiantes del colegio tienen muchos problemas relacionados con este aspecto y se observan en las cifras de la tabla 7.

Tabla 7. Problemas sociales y contextuales de los estudiantes de la institución educativa.

COMUNA	HOMICIDIOS COMUNES	% PARTICIPACION	HOMICIDIOS ACCIDENTES DE TRANSITO	% PARTICIPACION	SUICIDIOS	% PARTICIPACION	MUERTES ACCIDENTALES	% PARTICIPACION
3	42	4,0	17	8,1	5	7,6	9	8,6
9	46	4,4	20	9,5	1	1,5	6	5,7
19	20	1,9	20	9,5	8	12,1	5	4,8
1	27	2,6	8	3,8	2	3,0	0	0,0
20	84	8,0	4	1,9	5	7,6	11	10,5
14	134	12,7	14	6,6	4	6,1	12	11,4
2	33	3,1	21	10,0	1	1,5	7	6,7
15	154	14,6	15	7,1	6	9,1	8	7,6
18	48	4,6	7	3,3	2	3,0	7	6,7
13	143	13,6	17	8,1	6	9,1	5	4,8
21	110	10,5	11	5,2	2	3,0	4	3,8
10	39	3,7	10	4,7	10	15,2	7	6,7
8	48	4,6	30	14,2	4	6,1	7	6,7
6	70	6,7	8	3,8	5	7,6	10	9,5
11	54	5,1	9	4,3	5	7,6	7	6,7
	1052		211		66		105	

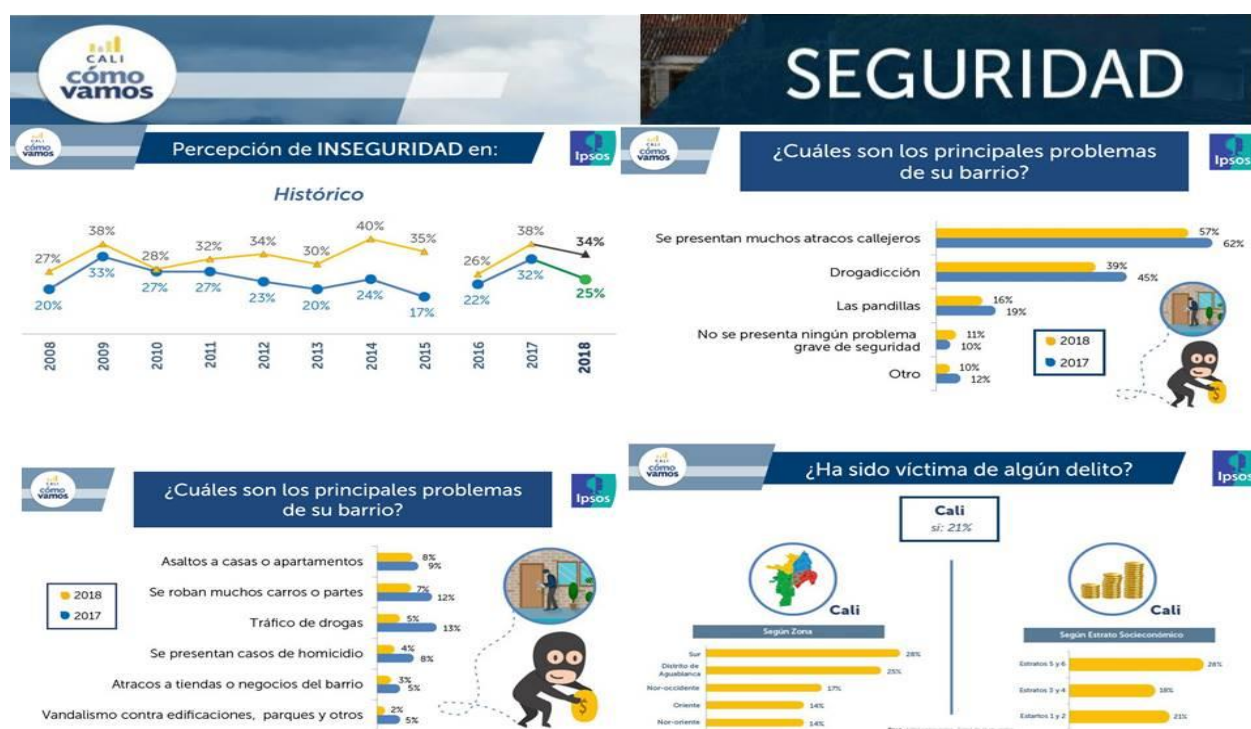
Fuente: Cali en cifras, 2017. Revisada 10-2018

En el sector llamado Distrito de Aguablanca (filas rojas) el 51.4% de los homicidios de todas las comunas se concretan allí. De acuerdo a ello, se puede apreciar que el 59.4% de los homicidios suceden entre el Distrito de Aguablanca y el sector de ladera llamado comuna 20.

Esta situación preocupa, ya que en Cali la *pobreza monetaria* y la *pobreza extrema* (a pesar de que los índices han rebajado) se ubica en 15.7% y 3,4% respectivamente (Dane, 2018). En relación a la violencia intrafamiliar, María Grace Figueroa Ruiz, sostiene que los casos van en aumento en Cali, con un reporte de 750 lesionados por esta causa, según un reporte del observatorio ‘Cali como vamos’. Asimismo, dice, que Cali es la ciudad con más feminicidios, que habrían aumentado en un 300% en el 2018. Una mayor proporción de estas familias son

marginadas profundamente por una ciudad que los estigmatiza como personas violentas y peligrosas, porque viven en el Distrito de Aguablanca y en la zona de ladera. Esa es la otra Cali, la que muchos temen, otros estigmatizan, la que muchos no quisieran ver, pero que es una realidad inminente. De acuerdo al contexto, es necesario conocer cifras definitivas relacionadas con la delincuencia en Cali y conocer el sentir de la población para tomar acciones al respecto. Algunas cifras oficiales se presentan en la figura 6.

Figura 6. Delincuencia en Cali.



Fuente: Cali como vamos (2018).

Las cifras son altas; en Cali, el ingreso de un individuo al mundo criminal comienza, en la mayoría de los casos, a edades tempranas, cuando los niños y adolescentes que habitan en sectores marginales son inducidos en la delincuencia por actores criminales (Giraldo, et al., 2015).

Desde una perspectiva individual, el delincuente puede ser el resultado de su entorno o de la baja influencia o ausencia de valores y principios. Los factores estructurales que afectan un normal desarrollo de las personas desvían el comportamiento de los niños y adolescentes, quienes observan, en las pandillas principalmente, un referente para imitar, lo cual propaga conductas reprochables y un ideario de que lo actuado es propio de su medio.

La delincuencia organizada es una estructura movilizadora por individuos que se vincularon por múltiples factores, como la escasa educación, la disfuncionalidad familiar, la influencia negativa de personas cercanas, el bajo nivel de ingresos y otras causas necesarias pero no suficientes para que alguien adopte comportamientos desviados (Roemer, 2001).

Estos problemas estructurales son visibles en el Distrito de Aguablanca (comunas 13, 14 y 15), en las comunas 6, 16 y 21, y en los sitios de ladera (comunas 1, 18 y 20), donde se concentra la mayor población vulnerable de la ciudad. Los habitantes de estos sectores lidian día a día con realidades de todo tipo, desde los efectos producidos por la pobreza y la desigualdad, hasta el riesgo y la zozobra que provocan las pandillas y la delincuencia organizada.

Para acentuar la problemática la Alcaldía Municipal informó que Cali pasó de tener una población de 185.000 víctimas en 2017 a 205.000 víctimas en el 2018, lo cual la convierte en la principal ciudad receptora de esta población en todo el suroccidente colombiano y la tercera a nivel nacional, después de Medellín y Bogotá. Las comunas 1, 2, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21, identificadas como las que presentan mayor cantidad de población víctima en la ciudad lo que

acaba de justificar que la condición de pobreza es la primera causa y la más importante para que un niño o adolescente termine involucrado en la delincuencia organizada. La marginalidad, la exclusión social, la falta de oportunidades educativas en la que están creciendo cientos de niños, son el caldo de cultivo para que futuras generaciones de adolescentes se involucren en actividades delictivas (Galtung, 2003).

Como segunda medida, se debe tener en cuenta que la familia es el primer espacio de socialización del individuo; a través de la familia el ser humano se hace un “ser social” y aprende las normas de la convivencia social; esta influencia va a estar presente durante toda la vida del ser humano. Por este motivo, se ha afirmado que la familia es “la institución esencial a través de la cual se asegura la reproducción de las relaciones sociales” (Giraldo, et al., 2015).

Eso vuelve sorprendente que para el año 2015 en el indicador “Niños/ as que no están en compañía de su familia” del Bienestar Familiar; en Cali existían 7.415 niños/as; de los cuales 1.141 correspondían a niños y niñas de 0 a 5 años, 3.326 entre 6 y 11 años y 2.948 de 12 a 17 años.

En tercera medida, se debe precisar que existe un flagelo relevante que amenaza al desarrollo de nuestros jóvenes y es el relacionado con la drogadicción. Todos los estudios sobre consumo de drogas coinciden en algo: la población que más accede a sustancias psicotrópicas es joven, muy joven. De acuerdo con la última encuesta global sobre drogas (The Global Drug Survey), realizada por medios de comunicación como The Guardian y The Huffington Post en alianza con organizaciones internacionales como Energy Control, Drug Reporter y la Corporación ATS Acción Técnica Social en Colombia, el 58 % de las personas que recurren a ellas tiene menos de 24 años y el 77,8 % viven todavía con sus padres. Según datos de Unicef, el 35 % de los jóvenes de entre 13 y 15 años asegura haber tomado alcohol en el último mes y el 17% fuma a diario.

Las cifras son preocupantes, sobre todo si el debate se centra en los hábitos de consumo de los niños y jóvenes en edad escolar. Y es que cada vez más jóvenes incursionan en el mundo de la droga poniendo en peligro su proyecto de vida personal.

En Colombia, el 24,3 % de los estudiantes asegura haber fumado alguna vez en la vida y el 10 % mantiene el hábito en la actualidad. De estos, el 17,4 % tiene entre 16 y 18 años, concluyó el último Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Población Escolar. Dos de cada tres menores declaró haber consumido una bebida alcohólica en el último mes. La edad del 13 % de ellos oscila entre los 13 y los 15 años; la del 20 %, entre los 11 y 12 y la del 58,16 % entre los 16 y los 18. Y esto solo en relación con las drogas legales.

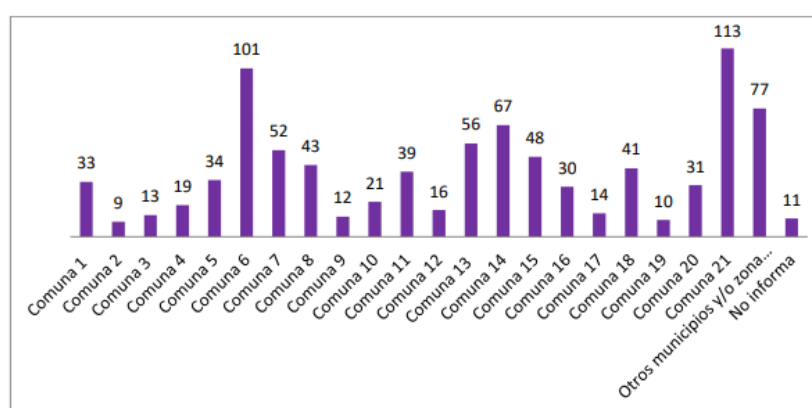
En cuanto a las ilegales, la investigación reveló que la marihuana es la sustancia más consumida por este grupo poblacional, con una cifra del 7 %, sobre todo en menores de undécimo grado, aunque el promedio de edad se establece en los 14 años. Por detrás está la cocaína con un 2,8 % y un promedio de edad de 15,7 años. El 1,8 % de los escolares ha probado los pegantes y solventes, y el 0,8 %, el éxtasis (con una edad promedio esta última de 15,4 años).

En Cali, la Corporación Caminos, IPS vigilada por la Superintendencia de Salud y Centro de Atención a Consumidores de Sustancias Psicoactivas (CAD), que atiende a población infantil y adolescente, reportó que en el año 2018, trataron 1004 estudiantes entre los 10 y los 17 años. Hay más cifras que muestran la dimensión de esta problemática, como las del Observatorio de Salud Mental de la Secretaría de Salud de Cali, según las cuales en 2016 se reportaron 795 casos de consumo en adolescentes entre 12 y 17 años. Al año siguiente (2017) el número subió a 1009 y para 2018 había aumentado a 1596.

Si se discriminan por estrato socioeconómico, 30,11% pacientes que recibieron atención pertenecen al estrato 1, 35,28% al estrato 2, 22,47% al estrato 3, 1,68% al estrato 4, 0,56% al

estrato 5 y 8,65 a la zona rural de Cali y otros municipios; de 1,23% de pacientes no se pudo obtener información; estos datos podrían suponer que hay una relación entre consumo y vulnerabilidad socioeconómica y lo evidenciamos a través de siguiente cuadro donde las comunas que representan el 95% de la población del Colegio de Santa Librada; en los reportes de Caminos son los responsables del 68.09% del consumo de sustancias psicoactivas en niños, niñas y adolescentes, como se ve en la figura 7.

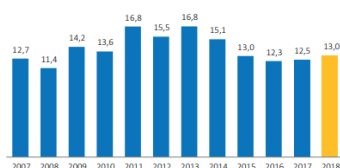
Figura 7. NNA atendidos por consumo de SPA en Cali por comuna.



Fuente: Corporación Caminos, 2017.

Como cuarta medida se debe tener en cuenta el desempleo en Santiago de Cali. De acuerdo con la Ley 1622 de 2013, los jóvenes son las personas de 14 a 28 años de edad. Según el Boletín de Cali ¿Cómo vamos?, se presentan los principales resultados en materia de empleo en Cali durante el trimestre enero-marzo de 2018. Se destaca que en este trimestre la tasa de desempleo en Cali fue de 13,0%, cifra 0,5 puntos porcentuales superior al registrado en el mismo trimestre de 2017, como se ve en la figura 8.

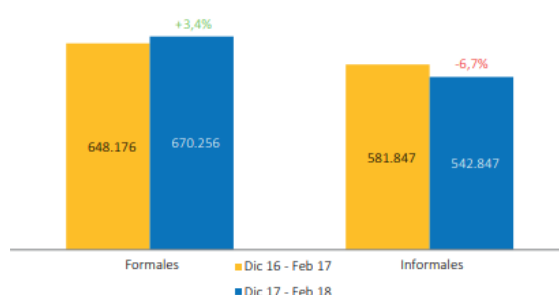
Figura 8. Tasa de desempleo en Cali (%) Trimestre enero-marzo 2007-2018



Fuente: DANE (2018). Informe “Cali ¿Cómo Vamos?”

De acuerdo con datos del DANE, en el trimestre diciembre de 2017 – febrero de 2018 en Cali se registraron 670.256 empleos formales, cifra 3,4% superior a la registrada en el mismo período del año anterior. De igual forma, en el trimestre diciembre de 2017 – febrero de 2018 se registraron 542.847 empleos informales en Cali, cifra 6,7% inferior a la registrada en el mismo período del año anterior, como lo muestra la figura 9. En la figura 10, se muestran las cifras del mercado laboral en la ciudad.

Figura 9. Número de empleos formal e informal en Cali Trimestre diciembre-febrero (2017-2018)



Fuente: DANE (2018). Informe “Cali ¿Cómo Vamos?”

Figura 10. Mercado laboral en Cali. Entre marzo y mayo



Fuente: DANE (2019). Informe El País

Según el informe de Población y desempleo en las comunas de Cali, la comuna 15 presenta la mayor tasa de desempleo, seguida, y en estricto orden, por las comunas 11, 20, 4 y 1.

Esto ratifica una vez más que la población que maneja el colegio y que pertenece a estas comunas encuentran otra dificultad para poder desarrollar sus proyectos de vida.

Un quinto aspecto por establecer es lo relacionado a los embarazos a temprana edad (es bueno precisar que la población con que trabaja la institución educativa es la de infancia y adolescencia), se debe entender “por niño o niña las personas entre los 0 y los 12 años, y por adolescente las personas entre 12 y 18 años de edad” de acuerdo a la Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia). Según el DANE, la proyección de la población total de niñas, niños y adolescentes en Cali en 2017 es de 656.744 y discriminada por sexo son 333.711 niños y adolescentes hombres y 323.033 niñas y adolescentes mujeres.

El Observatorio Nacional e Intersectorial del Embarazo Adolescente, ONIEA define el embarazo adolescente como: “un problema de salud pública con una alta prevalencia en nuestro país. Adicionalmente, se constituye en una trampa de pobreza, ya que la mayor parte de las veces hace que la madre interrumpa su educación para dedicarse a cuidar a su hijo. Esto, a nivel general termina constituyéndose en un obstáculo para el desarrollo del país.” (Minsalud, 2013)

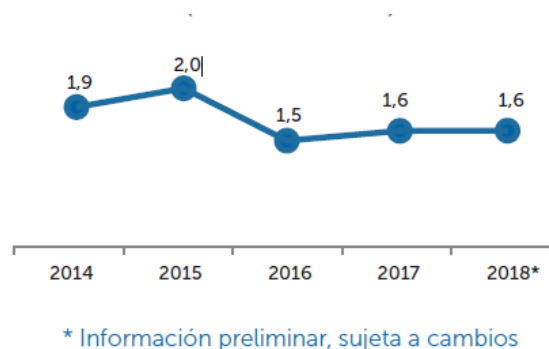
La maternidad infantil (madres entre 10 y 14 años) y adolescente (madres entre 15 y 19 años) implica una ruptura de la línea de desarrollo esperado para esta etapa de la vida para las madres, pues el embarazo afecta el desarrollo armónico de la personalidad de la adolescente, aún en formación.

Además este tipo de maternidad apunta a un problema de salud pública ya que está vinculado con el inicio precoz de las relaciones sexuales, el no uso de anticoncepción y a la toma de decisión en torno al aborto o la maternidad.

De acuerdo con la Secretaría de Salud Municipal, en 2018 se registraron 146 nacimientos vivos con madres entre 10 y 14 años en Cali, de esta forma, la tasa de fecundidad infantil por

cada 1.000 mujeres entre 10 y 14 años se registró en 1,6, cifra similar a la registrada en 2017, como se ve en la figura 11.

Figura 11. Tasa de fecundidad infantil por cada mil mujeres entre 10 y 14 años (2014-2018*)



Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, “Cali Cómo Vamos”.

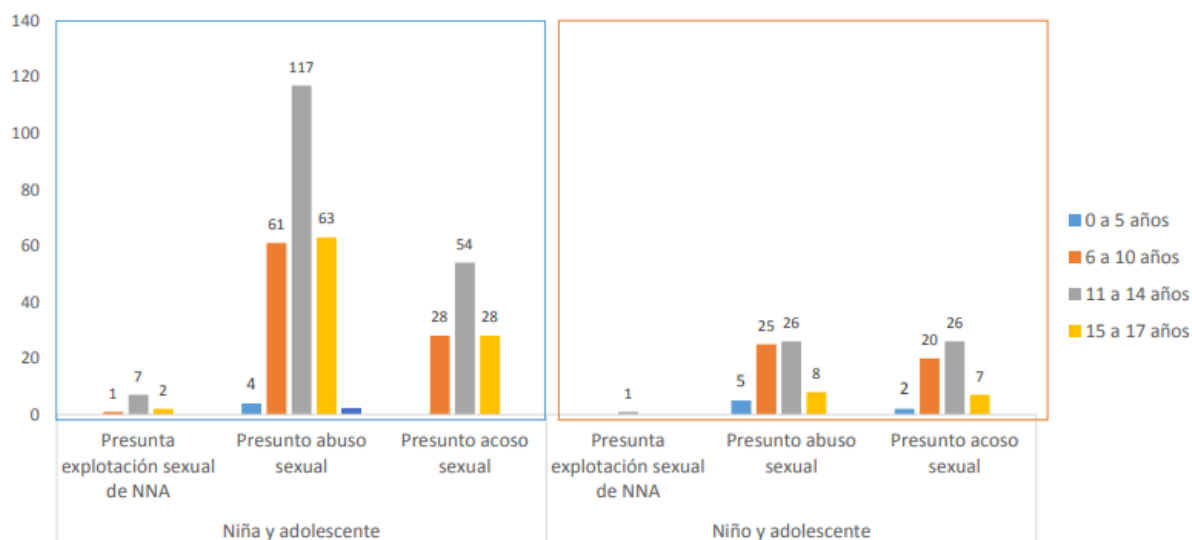
Por otra parte, según datos de la Secretaría de Salud Municipal, en 2018 se registraron 3.285 nacimientos vivos con madres menores de 20 años. De esta forma, la tasa de fecundidad por cada 1.000 mujeres adolescentes se registró en 33,8, cifra inferior frente a 2017 y la más baja en el periodo 2014-2018.

A partir de los diferentes informes de la Secretaría de Salud Pública de la Alcaldía de Santiago de Cali sobre la tasa de fecundidad por comunas, cabe resaltar que las tasas de fecundidad más altas en la ciudad de Cali están concentradas en las comunas 3, 7, 9, 13, 14, 15, 20, 21 y la zona rural. Estas comunas corresponden con los sectores populares como el Distrito de Agua Blanca, el centro de la ciudad y la ladera. Es necesario resaltar que la zona rural de Cali es la que presenta una mayor tasa de fecundidad, sin embargo, la cantidad total de habitantes de los 15 corregimientos de Cali es similar a la cantidad de habitantes de una de las comunas menos pobladas de la ciudad.

Un sexto aspecto a precisar es lo relacionado a la violencia y abuso sexual y para ello la ley colombiana ha definido la violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes como: Todo acto o comportamiento de tipo sexual ejercido sobre un niño, niña o adolescente, utilizando la

fuerza o cualquier forma de coerción física, psicológica o emocional, aprovechando las condiciones de indefensión, de desigualdad y las relaciones de poder existentes entre víctima y agresor (Ley 1146 de 2007, Artículo 2), como muestra la figura 12.

Figura 12. Violencias sexuales identificadas por edades y géneros de los NNA



Fuente: Sistema de Información Unificado de Convivencia Escolar (2018).

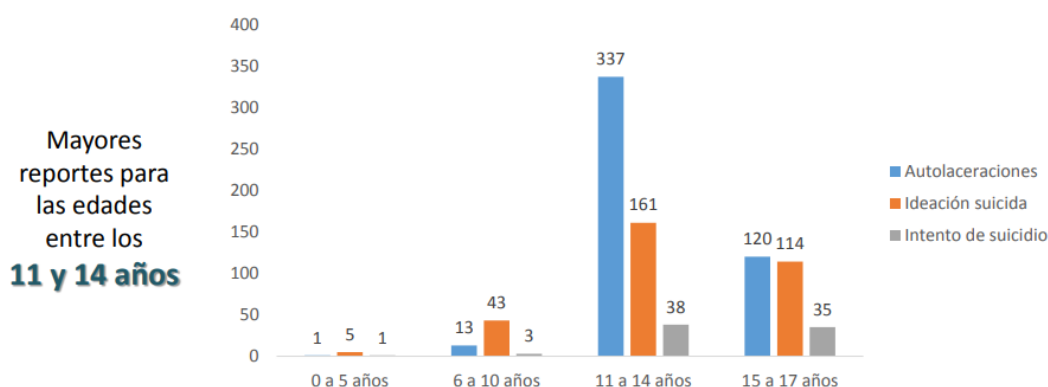
Las comunas con mayores registros de abuso sexual en Cali según la personería de Cali (2.018) fueron la Comuna 14 con 121 casos, Comuna 13 con 117 casos, Comuna 21 con 94 casos, Comuna 15 con 89 casos y Comuna 18 con 81 casos. En estas comunas: 12, 14, 15, 18 y 21 los y las NNA (niños, niñas y adolescentes) son también más vulnerables a homicidio y suicidio y, como ya se había explicado, son las que socioeconómica y culturalmente tienen mayores dificultades y cuentan con menos recursos para garantizar los derechos de NNA. Por su parte, los corregimientos con mayor número de casos fueron Montebello y la Buitrera con 11 y 9 respectivamente.

Otro aspecto a tener en cuenta está relacionado con lo que la Organización Mundial de la Salud establece como comportamiento suicida: se asume como la diversidad de comportamientos que incluyen pensar en el suicidio (o ideación suicida), planificar el

suicidio, intentar el suicidio y cometer un suicidio propiamente dicho”, y por suicidio se entiende “el acto de matarse deliberadamente”. (OMS, 2014). También, “Por intento de suicidio se entiende a todas aquellas acciones que un sujeto puede llevar a cabo poniendo en riesgo su vida, de manera directa o intencional, sin llegar a la muerte”¹³.

En relación con el contexto de Cali, en la figura 13 se muestran cifras sobre la violencia auto infligida.

Figura 13. Violencia auto infligidas por edad en Cali



Fuente: Sistema de Información Unificado de Convivencia Escolar. 2018

En Cali, para el grupo de edad de 15 a 19 años las comunas con mayor número de casos de suicidio son la 13 y la 15 seguidas por la comuna 5, 6, 7 y 2; así mismo los corregimientos con mayores registros son Golondrinas y La Buitrera. Para el grupo de edad de 10 a 14 años, las comunas con mayor número de casos son la 10, 13 y 14¹⁴.

Como se puede apreciar, son una serie de condiciones que hacen a Santiago de Cali y en especial las comunas que conforman la mayor cantidad de población de la Institución Educativa

¹³ El suicidio en la adolescencia. Situación en la Argentina. Unicef para todos. Mayo 2019, Buenos Aires, Argentina. Primera edición.

¹⁴ Contraloría general de Santiago de Cali 1700.12.42.18. Direcciones técnicas ante los sectores de: salud, educación y administración central. Informe final. Agei especial intersectorial articulada a la política pública de primera infancia, infancia y adolescencia

de Santa Librada un foco de problemáticas, que deben ser tenidas en cuenta para la ejecución de planes de choque para contrarrestar los efectos negativos que se puedan tener. Lo más preocupante es que la población de las comunas en mención está creciendo considerablemente, lo que repercute en el crecimiento de dichas problemáticas.

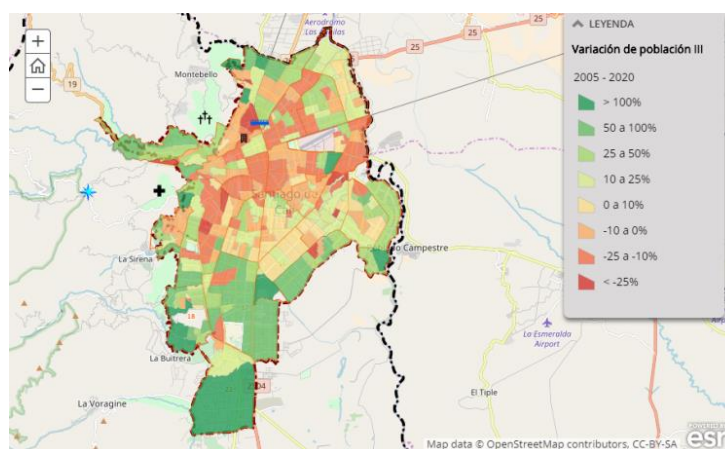
Tabla 8. Estimaciones y proyecciones de población y densidad en Cali 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos: DAP

Se estima que para el año 2020 la población de Cali crezca en 3.15% y una mayor densidad de población se ubica en las comunas que mayor dificultad se precisan, como se ve en la figura 14.

Figura 14. Variación porcentual de la población en Cali durante el periodo 2005 - 2020



Fuente. Alcaldía de Cali.

Estos datos coinciden con lo expresado por los Comités de Planeación de comunas y corregimientos, en los cuales se reclama atención a los temas de convivencia por parte de la Administración Municipal, en al menos el 51% del total de territorios de la ciudad. Las causas que desde la percepción comunitaria explican problemas de convivencia en los territorios son: *el incremento de violencia intrafamiliar* (comunas: 3, 6, 7, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22), *la pérdida de los valores en la familia* (comunas 4, 6, 7, 9, 15, 17, 18), *el micro tráfico* (comunas 2, 3, 5, 11, 13, 14, 15), *la ruptura del tejido social por acciones discriminatorias* (comunas: 14, 15, 16, 21), *las riñas callejeras y peleas entre vecinos* (comunas 6, 10, 13, 14), y *niños y jóvenes agresivos* (comunas 7, 14, 15, 21).

Este panorama de Cali se puede apreciar y se ve reflejado también en el colegio de Santa Librada. Primero que todo se debe establecer que existe una ley a nivel educativo que trata sobre las diferentes problemáticas que se pueden observar en una institución educativa. Esta se llama la Ley 1620 de 2013, que crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. A través de dicha ley se puede establecer una serie de situaciones que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los Derechos Humanos, sexuales y reproductivos, se clasifican en tres tipos:

1. Situaciones Tipo I. Corresponden a este tipo los conflictos manejados inadecuadamente y aquellas situaciones esporádicas que inciden negativamente en el clima escolar, y que en ningún caso generan daños al cuerpo o a la salud.
2. Situaciones Tipo II. Corresponden a esta tipo las situaciones de agresión escolar, acoso escolar (bullying) y ciberacoso (Ciberbullying), que no revistan las características de la comisión de un delito y que cumplan con cualquiera de las siguientes características:
 - a) Que se presenten de manera repetida o sistemática.

b) Que causen daños al cuerpo o a la salud sin generar incapacidad alguna para cualquiera de los involucrados.

3. Situaciones Tipo III. Corresponden a este tipo las situaciones de agresión escolar que sean constitutivas de presuntos delitos contra la libertad, integridad y formación sexual, referidos en el Título IV del Libro II de la Ley 599 de 2000, o cuando constituyen cualquier otro delito establecido en la Ley penal Colombiana vigente.

Es así como en Santa Librada en el 2018; se presentaron 205 situaciones que se ubican dentro de las de tipo II y III. Teniendo en cuenta que se trabaja con una población estudiantil de 1170, se establece que el 17,52% de los estudiantes estuvo implicado en estas situaciones, como se ve en la tabla 9.

Tabla 9. Estudiantes relacionados con situaciones de Tipo II y III para el año 2018.

	AÑO 2018	205	%
Situaciones Tipo II	SPA	98	47,80%
	Auto laceraciones	17	8,29%
	Maltrato Físico - Psicológico	11	5,37%
	Ideación suicida	10	4,88%
	Agresión Física	6	2,93%
	Negligencia - Abandono	6	2,93%
	Embarazo en Adolescentes	5	2,44%
	Aislamiento - retraimiento - tristeza	4	1,95%
	Agresión Verbal con porte de arma blanca	2	0,98%
	Miedo - Ansiedad	2	0,98%
	Intento Suicidio	2	0,98%
	Acoso Escolar	2	0,98%
	Situación de indigencia	0	0,00%
	Crisis de ansiedad sin SPA	6	2,93%
Situaciones Tipo III	Actos Sexuales abusivos	18	8,78%
	Comercialización SPA	6	2,93%
	Amenaza	2	0,98%
	Cooptación de grupos delincuenciales	1	0,49%
	Explotación Sexual con fines comerciales	0	0,00%

	Hurto	5	2,44%
	Porte de Arma de Fuego	2	0,98%

Fuente: propia.

En el informe de la encuesta sobre consumo de SPA y conflicto escolar en el colegio de Santa Librada, desarrollado en el gobierno de Jorge Iván Ospina, siendo secretario de salud Elidier Gómez Sánchez; se establece que la mayoría de jóvenes han consumido alguna vez sustancias psicoactivas; 39% afirmaron ser consumidores y 27% dijeron haber consumido alguna vez pero ya no lo hacen; el 33% restante señaló no haber consumido alguna sustancia psicoactiva.

En dicho informe también se puede establecer que las causas que influyen en el consumo radica en problemas familiares y amigos; utilizando estas sustancias como medio de escape de problemas varios. Pero hay un importante porcentaje de influencia proveniente de compañeros de colegio (39% en el consumo de marihuana, 29% en el consumo de cocaína, 25% en el consumo de bazuco, 31% en el consumo de pegante, 43% en el consumo de Popper, 41% en el consumo de alcohol y 56% en el consumo de cigarrillos)

Aquí es donde se hace evidente el hecho de que Santa Librada, por ser un colegio de ciudad, va a reflejar todas estas problemáticas que se dan en Cali, en los diferentes comportamientos que al interior de la institución tienen los estudiantes. La idea de este proyecto es desarrollar una serie de acciones al interior de la institución, de tal forma que inicie su impacto a las esferas exteriores y se pueda plantear una nueva estructura para el mejoramiento del bienestar de una comunidad adolescente que ve en la ilegalidad y lo delictivo una muy atractiva posibilidad de ingresos, porque en Cali están excluidos del sistema educativo y del mercado laboral.

El análisis del fenómeno en Santiago de Cali de la institución educativa de Santa Librada y de las problemáticas observadas arrojan como resultado dos causas fundamentales que explican el por qué las personas ingresan a ese mundo delictivo:

1. La primera es de tipo estructural, que ocasiona disfuncionalidad en las familias, dificultades laborales y escasez de recursos, deserción escolar y todos los factores ecológicos y ambientales que prolongan la pobreza en medios adversos, donde hay presencia de agentes criminales y permisividad ante comportamientos reprochables, que influyen negativamente en los niños, niñas y adolescentes, lo cual dificulta el papel de las instituciones sociales, que la teoría ecológica considera importantes para prevenir la violencia y la delincuencia en una comunidad.
2. La segunda es generada por la misma actividad criminal, que se considera como una forma de trabajo que genera ingresos económicos, pero la característica principal es que solo se asocian personas que tengan trayectoria en el oficio del crimen y habilidades para cumplir cargos y funciones dentro de la organización, lo cual es compatible con la teoría del proceso social y de la elección racional, que expresan las decisiones que adoptan las personas al proyectar la actividad criminal como un estilo de vida.

Esto plantea que se debe desarrollar un modelo propio de emprendimiento social que haga la misión social, explícita y central (Dees, 1998). Dicha misión social integrada por dos áreas: 1) un “área de transformación social” (iniciativas que no solo inducen el cambio, sino que también actúan de modo directo para transformar positivamente la sociedad); y 2) un “área de mejora social” (iniciativas que tienen como parte de su misión promover y facilitar el cambio social en otros agentes)” Merino (2013). Lo anterior debe llevar a plantear el desarrollo de un modelo teniendo en cuenta una Infraestructura, una estructura, una superestructura conductual y una superestructura mental; para hacer de este modelo una base para que se desarrolle con el tiempo.

5. Un vistazo a la situación actual: claros y oscuros de los modelos de emprendimiento social vigentes

El concepto de emprendimiento social, en su desarrollo, no deja de crecer. Desde el punto de vista de su ecosistema, su significado puede enfocarse a diferentes aspectos debido a los diferentes contextos en el que se desenvuelve. Esto ocurre ya que no existe ningún acuerdo que centre el modelo detrás de la etiqueta de “emprendimiento social”. La razón de este capítulo es analizar los aspectos relevantes de los tres modelos más significativos que existen y establecer puntos de acuerdo y deferencias entre ellos para precisar ciertos componentes a utilizar en la Institución Educativa de Santa Librada. Esto es precisar de qué manera se ejerce el impacto social teniendo en cuenta si es de tipo compensación (Organizaciones que desarrollan una actividad comercial que tiene un impacto social directo, pero que deben gestionar un equilibrio entre la rentabilidad financiera y el impacto social obtenido) o correlación directa (Organizaciones que desarrollan una actividad comercial que, además de generar un impacto social directo, ofrecen un retorno financiero en correlación directa con el impacto social creado).

5.1. Modelo europeo

Si se tiene en cuenta lo relacionado al panorama favorable para desarrollar un proyecto de emprendimiento social en la Institución Educativa de Santa Librada, se hace necesario hacer un estudio de tres modelos que se plantean a nivel internacional. Entre ellos tenemos el modelo de emprendimiento social Europeo; el modelo Estadounidense anglosajón y el modelo Latinoamericano; cada uno de ellos con unas características que los hacen únicos teniendo en cuenta que se encuentran en un medio ambiente.

Se parte básicamente de precisar el concepto de emprendimiento social que se tiene en cada uno de estos modelos y a partir de allí establecer los factores que se vuelven fortalezas y debilidades al momento de su implementación. Para el modelo Europeo, la Unión Europea

(comunidad política de derecho constituida en régimen sui géneris de organización internacional nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los Estados y los pueblos de Europa) da una iniciativa presentada en mayo de 2011 que indica que la lucha contra la pobreza y la exclusión social forma parte de la estrategia Europa 2020: la UE quiere potenciar el crecimiento, el empleo y la competitividad, pero también crear una sociedad más inclusiva.

En concreto, para Europa una empresa social se define como aquella organización privada no lucrativa que proporciona bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad (EMES¹⁵). Se establece nueve criterios de identificación de la empresa social agrupados en tres bloques, a saber, el de la dimensión económica y empresarial, el de la dimensión social y el de la dimensión participativa:

1. Actividad continua de producción de bienes y / o venta de servicios
2. Alto grado de autonomía
3. Nivel significativo de riesgo económico
4. Cantidad mínima de trabajo remunerado Criterios dimensión social
5. Objetivo explícito de beneficiar a la comunidad
6. Iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos
7. Poder de decisión no está basado en la propiedad del capital
8. Carácter participativo, que involucra distintas partes afectadas por la actividad
9. Distribución de beneficios limitada

Para precisar, la forma jurídica adoptada es diversa para hacer el montaje de este concepto (aunque predominan las cooperativas sociales, cooperativas, empresas de inserción,

¹⁵ Proyecto desarrollado por la Red Europea de Investigación (Emergence des Entreprises Sociales en Europe, EMES) con el objetivo de diseñar un marco común que permita identificar a las empresas sociales en Europa, pero al mismo tiempo, se proponen ofrecer una concepción que resulte suficientemente amplia y abierta para que pueda dar cabida a las diferencias propias de cada país (Galera y Borzaga, 2009).

asociaciones), pero la intención es garantizar el cumplimiento de los fines propuestos. Es así como se puede determinar los siguientes factores como fortalezas de este modelo:

1. Una suficiente literatura, consecuencia de los diferentes estudios que frente al tema de emprendimiento social se ha hecho en la región. El primer tipo de estudios se situaría en la intersección entre el empresario y la investigación relacionada con el tercer sector¹⁶, las organizaciones sin ánimo de lucro e incluso el sector público; el segundo tipo de estudios llama la atención en la coincidencia entre el empresario social y distintas cuestiones sociales desde el punto de vista del directivo, la gestión empresarial o el *management*; por último, habría un tercer tipo de estudios centrados en informar sobre las conexiones entre las tres áreas de empresario, tercer sector y formas o estrategias de gestión.
2. A la luz de estos estudios, surge modelo denominado Economía del Bien Común (EBC) (Felber, 2012), el cual pretende desarrollar un nuevo orden económico, político y social, con el fin de construir desde la base una sociedad sostenible y más equilibrada.
3. En esta perspectiva, es el ser humano el centro de todo tipo de actividades a desarrollar. por lo tanto, se puede vuelve un modelo holístico donde se puede precisar a lo que hace referencia la *Association for the Promotion of the Economy for the Common Good* (2015), es decir, que la economía del bien común es un elemento catalizador de cambio a través de una triple perspectiva económica, política y social que busca construir y alcanzar una sociedad sostenible y más equilibrada.
4. En la línea del Bien Común, se puede considerar que otro elemento que hace parte de las fortalezas del modelo europeo de emprendimiento social radica en la innovación; es así como Alvord et al. (2004) consideran que la innovación se hace en tres sentidos distintos:

¹⁶ Hace referencia al sector de la economía que no es el sector privado de las empresas y organizaciones dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, ni tampoco el sector público, en el que están todos los organismos que dependen del Estado y que se encaminan a dar servicio a la ciudadanía en los distintos países. En este cajón del **tercer sector**, caracterizado por la no pertenencia a los anteriores están metidas las ONG.

creando capacidades locales, atendiendo a un problema social que afecta a un gran colectivo y promoviendo alianzas para evitar posibles abusos de poder.

5. En este sentido, en el debate sobre el concepto de innovación social, la propuesta de la OCDE (2008) indica que:

la innovación social es distinta de la innovación económica, ya que no se trata de la introducción de nuevos tipos de mercados de producción o utilización de las nuevas en sí mismas sino que se trata de satisfacer nuevas necesidades no previstas por el mercado (incluso los mercados pueden intervenir más adelante) o la creación de nuevos y más formas de inserción satisfactoria en términos de dar a la gente un lugar y un papel en la producción (del Arco, et. al., 2015).

Esta innovación se realiza, como señalan Murray et al. (2010), a través de una compleja red de alianzas entre las diversas partes interesadas borrando las fronteras tradicionales entre los diferentes sectores que interactúan. Es de destacar que esto apunta a uno de los objetivos de la Unesco para el 2030.

6. Desarrollo de una estructura de aceptación de las Empresas Sociales de acuerdo a unos parámetros que sean aplicables a los diferentes países de la Comunidad Europea. Es así como las EMES, ha propuesto una serie de indicadores para determinar el impacto de las Empresas Sociales y Defourny y Nyssens (2012) los presentan agrupados en tres dimensiones: indicadores económicos y empresariales, sociales y de gobierno participativo.
7. Esa innovación y el desarrollo de los indicadores han dado paso a la consolidación de tres formas organizativas de las Empresas Sociales y se debe tener en cuenta que ellas se

encuentran clasificadas en: Empresas de Inserción¹⁷, Centros Especiales de Empleo¹⁸ y Cooperativas de Iniciativa Social¹⁹.

8. La economía social y la innovación social es el centro de las iniciativas de este modelo, desarrollando la lucha contra la pobreza y la exclusión; es así como se plantean diferentes acciones como lo son: Estrategia Europa 2020 (Unión Europea, 2010a), en la iniciativa emblemática “Unión por la innovación” (Unión Europea, 2010b), Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social (Com Bruselas, 2010) y el Acta del Mercado Único (AMU).

Este modelo también presenta una serie de dificultades para su implementación y radican en que básicamente de una o de otra manera hacen que los objetivos propuestos no se cumplan en su totalidad; dentro de ellos se puede precisar:

1. El incremento del emprendimiento social en Europa mediante la aparición de nuevas organizaciones ha hecho que el recurso económico empiece a escasear. Es así como la Comunidad Europea identificó tres trabas que al flujo de dinero se le puede aplicar; la falta de información clara y comparable sobre fondos que invierten en proyectos empresariales sociales; la dificultad a la hora de medir o determinar el impacto social de un proyecto; y la falta de adaptación de los fondos a las necesidades de las empresas sociales (Curto, 2012). Se puede apreciar también que las ayudas procedentes de los

¹⁷ Como señala García Maynar (2007, p. 9), “las Empresas de Inserción son la oportunidad de empleo de las personas en riesgo de exclusión”.

¹⁸ Son definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) como aquellas empresas que, mediante la realización de un trabajo productivo y la participación regular en las operaciones del mercado, tienen por finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social a sus trabajadores con discapacidad, a la vez que han de constituir un medio de integración del mayor número de estos trabajadores al régimen de trabajo normal.

¹⁹ El artículo 106 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas señala que serán calificadas como «de iniciativa social» aquellas cooperativas que tienen por objetivo social bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, o bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado

Gobiernos se han reducido notablemente y los inversores privados no han podido compensar con sus aportaciones este vacío.

2. Prácticamente todos los emprendedores están de acuerdo en el papel que juega el horizonte temporal. Los proyectos tienden a ser a largo plazo (no menos de cinco años) pero solo reciben financiación en momentos puntuales, lo cual les dificulta la creación de la infraestructura necesaria para garantizar la sostenibilidad de la organización (Curto, 2012).
3. Otro aspecto que se vuelve debilidad en los proyectos de emprendimiento social en Europa hace referencia a la promoción y el marketing, los emprendedores sociales declaran que los procedimientos para dar a conocer sus proyectos llevan más tiempo que las empresas tradicionales y esto hace que los inversores y público en general demore más en conocer las acciones.
4. Otra de las dificultades con que cuentan los emprendedores sociales radica en las trabas en la contratación, formación y retención de talento. A la empresa social, a la hora de seleccionar a su personal, le es también difícil encontrar el correcto equilibrio entre el personal que debe ser creativo y emprendedor y aquel que debe actuar de soporte a la actividad emprendedora, con un enfoque más profesional (Curto, 2012); ya que el personal que se contrata todavía no está demasiado preparado en esta línea de acción y se hace difícil la consecución del personal idóneo para el desarrollo de los diferentes proyectos. La empresa social sigue estando infravalorada en los sistemas educativos europeos, pese a que su integración en la formación inicial y continua es un requisito indispensable para reforzar su credibilidad.
5. Escases de reconocimiento del emprendimiento social. La falta de interconexión entre agentes de diferentes regiones o diferentes países impide la difusión de las buenas

prácticas, la creación de asociaciones y el descubrimiento de nuevas salidas comerciales. Los datos, a menudo, antiguos, parciales y no armonizados; dificultan la adaptación y la coordinación de las políticas públicas. Como consecuencia, no es extraño que el entorno normativo, no siempre tenga suficientemente en cuenta las características específicas de las empresas sociales, en particular por lo que respecta a las normas de contratación pública o a los regímenes existentes. Esto dificulta la movilización de los inversores y el acceso a las subvenciones o a los contratos públicos y obliga a veces a recurrir a montajes jurídicos complejos.

5.2. Modelo estadounidense

Para este modelo, se toma la traducción de la palabra *entrepreneurship*, que traducido al español significa emprendimiento social el cual los teóricos del modelo lo identifican como un fenómeno empresarial complejo. Uno de los elementos distintivos de este modelo lo representa el término de economía social, con el cual se designa a una serie de empresas y organizaciones que tienen una serie de principios basados en la igualdad social y la democracia industrial (Pérez de Mendiguren et al., 2008).

Otro de los elementos distintivos es el de espíritu emprendedor y uno de los que trataron el tema fue el economista Schumpeter, quien lo definió como aquella persona que busca siempre innovar para la búsqueda de nuevos mercados, identifica nuevas necesidades o formas diferentes de hacer las cosas. Otro gran teórico de la empresa, Drucker, centró el foco en la búsqueda y explotación de oportunidades, y no relegándolo sólo a aquel que crea una empresa, sino que el espíritu emprendedor puede estar en cualquier persona que persigue lo anterior. En cambio, para Stevenson el emprendedor es aquel que se distingue de un simple gestor; el emprendedor además

de buscar oportunidades y aportar soluciones a las necesidades, moviliza recursos para la búsqueda de objetivos empresariales (Pareja Cano, 2013).

También se hace énfasis en la innovación, es por eso que para Bornstein (1998) el emprendedor social abre nuevas posibilidades para introducir ideas innovadoras mediante la combinación de la visión con la realidad. Usa la creatividad para la búsqueda de soluciones éticas y resolver así problemas presentando un fuerte compromiso para llevar a cabo sus ideas de cambio. Entonces se puede precisar como fortalezas del modelo lo siguiente:

1. La innovación suele estar presente en el entorno del emprendimiento social. En la mayoría de ocasiones los problemas sociales están producidos por multitud de causas de diversa índole y la solución a través de modelos de negocio o iniciativas emprendedoras no es siempre fácil, de ahí la necesidad de buscar soluciones innovadoras. La innovación no es otra cosa que intentar llevar a la práctica una idea nueva aportando valor y este tipo de iniciativas conllevan un fuerte compromiso y liderazgo, además de gran dosis de iniciativa (Alvord et al., 2004).
2. La identificación de dos fenómenos en este modelo a saber:
 - 2.1. El emprendedor social: que se define como aquella persona que detecta una necesidad o un problema acuciante y decide movilizar recursos para llevar la idea a la práctica de una manera innovadora y con un fuerte estímulo para cambiar la realidad en base a valores de carácter éticos y de justicia social.
 - 2.2. La empresa social: es un instrumento más eficaz para solucionar los problemas y se mueve en las líneas económica, social, medioambientalmente
3. La misión o el objetivo principal es lo social, aunque para ello deba haber un balance económico positivo. Incluso se entenderá, según las teorías microeconómicas, que deberá ser lo más escalable posible (Dees, Anderson, 2004) puesto que un mayor balance

económico positivo llevaría a un mayor impacto social de la empresa al ampliar su entorno de actuación y en su mayor capacidad para movilizar recursos.

4. La creación de valor compartido: esta teoría surge de la concepción del conocido investigador de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Según esta teoría (Porter, Kramer, 2011). El concepto de valor compartido se refiere a las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.
5. Medición de impactos: es muy importante saber medir los impactos sociales de la empresa primero porque es un signo de transparencia, que a su vez ofrece confianza por parte de los inversores. En segundo lugar, provee a la empresa una serie de datos fiables que hablan de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, no sólo económicos, y establece posibles líneas de mejora. Esta teoría relaciona el problema social con el conjunto de actividades e impactos que “en teoría” debería influir sobre el problema ya identificado. Desarrolla una relación lógica entre la problemática, la solución que el propio modelo empresarial le infunde, las actividades económicas de ésta y por último los impactos que produce.
6. Negocios inclusivos o en la base de la Pirámide. Introducido por C. K. Prahalad, profesor de la Universidad de Michigan, principalmente debe haber un modelo de negocio que cree valor para las comunidades donde se está aplicando (íntimamente relacionada con la teoría del valor compartido de Porter). Además, deben coexistir alianzas con organizaciones civiles y administrativas, una triple sostenibilidad (económica, medioambiental y social) y ser escalable mediante la aplicación de impactos de carácter transformador. La novedad que incluye Prahalad es la aplicación del concepto de empresa

social hacia el colectivo de individuos con pequeños ingresos poniendo el foco en cómo hacer para romper la cadena de la pobreza e incluirlos en el sistema de intercambios.

7. Otro factor positivo son los procesos de innovación tecnológicos y de las ciencias de la información y la comunicación (TIC), poniendo fin a la exclusión social y apoyando procesos de desarrollo (Morales, 2008). La visión más cercana al mundo del emprendimiento social mantiene que la innovación social implica la adopción de ideas del sector social al mercado: colaboración, cooperación, redes de confianza participación del usuario (Murray, Mulgan y Caulier, 2011).
8. El aprovechamiento del Cuarto Sector. Este se define como la nueva categoría de organizaciones y empresas híbridas, que han desbordado las características de los tres sectores tradicionales (1º Privado, 2º Público, 3º Social). Son empresas que están enfocadas a maximizar el beneficio social, son también organizaciones y fundaciones que están buscando mejorar su sostenibilidad, y son igualmente organismos o empresas públicas, que están adoptando estrategias del sector privado o el sector social, para incrementar su impacto.
9. Junto con el desmoronamiento del Estado benefactor, que comenzó en la década de 1970, han aumentado el número de micro, pequeñas y medianas empresas, hecho que se puede interpretar como un aumento considerable en la cultura del emprendimiento, y que, con la redefinición de la filantropía y el asistencialismo, están abriendo espacio para que nuevas organizaciones empresariales se integran en un movimiento denominado Economía Social y Solidaria (Barthélémy & Slitine, 2011).
10. Se ha creado una norma jurídica llamada *Benefit Corporation*, la cual se ha expandido rápidamente por todo el país. Representan a empresas que están ligadas a las mismas normas legales que gobiernan a las empresas tradicionales; salvo en tres cuestiones

específicas: el objeto social; la responsabilidad en la rendición de cuentas y la transparencia. Deben crear un impacto positivo en la sociedad y el entorno; deben satisfacer las necesidades de todos los interesados tanto internos como externos y considerar su repercusión sobre estos colectivos, la sociedad en general y el medio ambiente y tienen la obligación de presentar públicamente un informe sobre su comportamiento social y medio ambiental utilizando para ello un estándar proporcionado por un tercero que sea confiable y completo.

También existen unas debilidades que de una u otra forma afectan el desarrollo óptimo del emprendimiento social; es por ello que se tienen:

1. Dado el nivel de descentralización del país, no existe un sistema educativo nacional emprendedor. Pero sí hay un diseño hacia la puesta en marcha de determinados comportamientos. Se hace énfasis en el desarrollo de habilidades como el liderazgo. Tan enraizado tiene el mundo anglosajón el gen emprendedor, son tan fanáticos de la competencia, que llamarles perdedor es como un insulto.
2. La crisis mundial propiciada por el sector hipotecario de Estados Unidos ha permitido la exclusión masiva del empleo, la erosión de los salarios y de los derechos sociales, y un consecuente fructífero sector informal que mantiene una “competencia salvaje por la supervivencia”. La sociedad sigue incapaz de proporcionar pleno empleo, y superar la arbitraria y desigual distribución de la riqueza y los ingresos (Krugman, 2012).
3. Un cambio de mentalidad, ya que, en esencia, los emprendedores de la economía social y solidaria se contraponen a las características del capitalismo, para colocar en su organización interna, una ética capaz de promover la cooperación, fortalecer las relaciones sociales y realizar actividades más justas (Richez-Battesti, 2010).

5.3. Modelo latinoamericano

Tiene que ver con la creación de valor social, que puede solucionar un problema, atender a comunidades que han sido excluidas, a buscar soluciones a problemas que el ejercicio económico ha creado, entre otras acciones. La misión social es la guía de desarrollo de todo emprendimiento. Como fortalezas se puede evidenciar:

1. Se presenta un hecho importante y es lo relacionado a la economía solidaria (Corragio, 2011; Razeto, 1998) que se derivan de prácticas económicas basadas en principios de autoayuda con el fin de generar ingresos o mejorar condiciones de vida; esto debido a que gran parte de la población se encuentra excluida de la economía formal.
2. Se puede apreciar un fuerte impacto en el desarrollo de un modelo de “empresa cooperativa nonprofit” SEKN²⁰ y se caracterizan por ser organizaciones formalmente constituidas); son privadas, separadas de los poderes públicos aunque pueden recibir subvenciones públicas; son autónomas, con capacidad de autogobierno; no tienen fines lucrativos, es decir, que no obtienen beneficios a través de comerciar en el mercado o que en caso de que los obtengan, no puedan ser distribuidos entre los miembros fundadores o miembros directivos y tienen participación voluntaria, lo que implica adhesión libre por un lado y la incorporación obligada en la organización de una parte de trabajo voluntario por otro.
3. La inversión social de las empresas ha sido un elemento fundamental que, aunque no tiene relación directa con su negocio, genera beneficios como imagen, compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados. Esta inversión de las empresas en la sociedad se pueden apreciar de las siguientes formas: unas han decidido crear sus propios programas al

²⁰ La Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Knowledge Network - SEKN) surge en el año 2001, con la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en América Latina, Harvard Business School y el apoyo de la Fundación Avina. Esta iniciativa nace con el fin de abordar la necesidad de generar, en la propia región, capital intelectual sobre emprendimientos sociales. El eje del proyecto planteado por esta Red: nuevas actividades de docencia e investigación de campo sobre emprendimientos sociales.

interior de la empresa; otras han decidido crear una organización aparte (e.g. una fundación, una corporación o una asociación) o apoyar una organización sin fines de lucro ya existente; y algunas más participan en programas sociales liderados por otros (i.e. iniciativas de un gremio, de una organización sin fines de lucro ya existente, de una red específica o del gobierno de turno).

4. Se puede apreciar que cada vez más, las empresas desarrollan su responsabilidad social a través de asociaciones con otras instituciones, en lugar de hacerlo en forma unilateral. Las empresas están buscando al tercer sector como socio para llevar a cabo sus iniciativas sociales, más que al gobierno o al resto del sector privado. Es indiscutible que muchas empresas latinoamericanas están desarrollando relaciones de colaboración y que existe un creciente interés en este tipo de asociaciones. Son muchas las fuerzas que impulsan esta transformación. Cada vez es más evidente que la creciente complejidad de los problemas sociales y económicos trasciende la capacidad individual de los distintos sectores. Conceptualmente, se considera que los procesos de colaboración tienen cuatro componentes: el inicio y el desarrollo de la relación, el alineamiento entre las misiones, las estrategias y los valores de las organizaciones participantes, la generación de valor para los socios y para la sociedad en general, y la gestión de las interacciones entre las partes.
5. El modelo también plantea el desarrollo de negocios de inclusión con sectores de bajos ingresos y esta relación se plantea teniendo en cuenta que las diferentes partes establezcan unos criterios como lo son el de tener una misión focalizada, una proximidad donde sean los propios interesados lo que puedan volverse proveedores y prestadores de servicios, que se cuente con una flexibilidad de la operación y se puedan dar los talleres de capacitación necesarios, una capacidad de innovación, para que permita una operación de

un negocio complejo, y se pueda establecer la necesidad de aprender logrando el proceso de asentarse socialmente con los SBI (sectores de bajos ingresos).

Dentro de las debilidades que se pueden evidenciar en este modelo se puede determinar:

1. El emprendimiento social como tal apenas está en auge; todavía no hay muchas herramientas ni documentos para saber cuál es el verdadero impacto que está teniendo. Hay una dificultad para saber el peso que tiene un emprendimiento social. En un proyecto comercial el peso se calcula con la rentabilidad o no. Pero los emprendimientos sociales tienen que ver con personas o con necesidades, el indicador de impacto tiene que ser diferente y no hay instrumentos avalados compartido por todos para medirlo
2. En este contexto se aprecia que lo relacionado a la caridad, la filantropía y el asistencialismo no han funcionado; se han quedado cortos (no se quiere profundizar en las causas pero una de ellas se plantea en la corrupción) y ahora se está en el momento de buscar otras soluciones que impliquen un trabajo con nuevos actores. Esto lleva tiempo y encontrar los actores exactos depara diálogos y un total convencimiento ocasionando demoras en la obtención de los resultados.
3. La sensibilización sobre el tema es difícil. Se requiere que llegar al consenso sea prioridad y que se pueda generar más investigación sobre la temática. Además, falta más conocimiento académico para que se generen herramientas hechas a medida de los emprendedores
4. Falta una política pública de apoyo al emprendimiento social. Es necesario que los emprendedores sociales que quieran desarrollar algún tipo de proyecto puedan obtener patrocinio y apoyo público de alguna manera.

Al hacer el análisis de los hechos que son fortalezas y debilidades dentro de los tres modelos que se están analizando, cabe precisar que hay algunos que son comunes y es algo

que se tendrá en cuenta para la formulación del modelo que precisa la Institución Educativa de Santa Librada. Dentro de dichos elementos, podemos apreciar en todos ellos que se propende por una economía del bien común; es interesante que, según Felber (2011), se haga énfasis en valores que hagan florecer las relaciones interhumanas; precisándolos como de confianza, cooperación, aprecio, co-determinación, solidaridad y acción de compartir.

En esta economía del bien común se pasa de estar orientado según los principios de competencia y avidez de lucro a los de cooperación y solidaridad. Ya aquí el resultado de éxito no pasa por el beneficio financiero sino más bien a la contribución del bien común. Es decir que se está enfocado en medir rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y de justicia distributiva.

Otro aspecto en el que concuerdan los modelos está relacionado con la creación de valor social (Dees & Anderson, 2006; Mair & Marti, 2006; Martin and Osberg, 2007; Murphy & Combs, 2009; Peredo & McLean, 2006). Pero esta creación de valor social no debe ser de tipo temporal ni parcial; se trata de crear valor sostenible y escalable en el tiempo, aplicando algún tipo de cambio sistemático o una gran transformación social. Aquí es donde se hace inevitable tener presente la innovación para alcanzar un impacto de gran escala correspondiente al problema social abordado (Dees & Anderson, 2006).

Otra de las coincidencias radica en el hecho del limitado potencial de captar valor creado; por tanto, evaluar el impacto de los emprendimientos sociales es uno de los mayores desafíos del emprendimiento social (Dees & Anderson, 2006; Mair & Martí, 2006). Al apuntar a este impacto, Martin y Osberg (2007) proponen que un emprendimiento social generará una transformación social cuando el emprendedor social cree un nuevo equilibrio estable que permita la satisfacción de necesidades sociales. Es decir, que no se pretende optimizar el sistema actual sino crear un

nuevo equilibrio de una manera innovadora para enfrentar el problema rompiendo radicalmente la estabilidad del sistema actual. Todo lo anterior se puede resumir en la tabla 10.

Tabla 10. Relación entre los enfoques de emprendimiento.

Elemento	Economía social	Emprendimiento social	Empresa social
Región prioritaria	Europa	América latina	Países emergentes de tradición anglosajona
Enfoque	Grupo personas	Emprendedor	Organización
Innovación social	No necesariamente	Sí	Sí
Orientación social Principal	Aspectos organizativos	Proposición valor	Producto/servicio
Toma de decisiones	Democrática	Emprendedor	Equipo dirección
Forma jurídica	Multitud de formas	Cualquier forma	Empresas mercantiles
Uso de excedentes	Repartidos	Caso a caso	Principalmente reinvertidos
Marco institucional	Existente, estable	Existente, inestable	Inexistente
Se apoya en	Administraciones	Redes de emprendedores	Alianzas particulares
Tipo de apoyo	Fiscalidad	Formación/contactos	Inversor (social)
Cultura social	Toma de decisiones	Visión emprendedora	Dialogo beneficiarios

Fuente: propia. COMPENDIO DE LOS TRES MODELOS

En términos generales, se puede concluir que:

1. La economía social se caracteriza porque es un modelo de negocio sostenible. Tiene como misión principal generar un impacto y cambio social positivo, usando para ello modelos empresariales innovadores y escalables (Murray y otros, 2011). Dees y Anderson (2004) afirman que las empresas sociales vendrían a representar una estructura híbrida entre una organización sin ánimo de lucro orientada hacia un objetivo social y una empresa económica en la medida en que utiliza un modelo de negocio que busca la pervivencia sostenible de su actividad a largo plazo. Según la literatura revisada, las características principales que definen a la empresa social y la diferencian del resto serían las siguientes:
 - La misión o el objetivo principal: sería una señal de identidad de la empresa social, en la medida en que desde el comienzo de la puesta en marcha de la empresa

(emprendimiento) el objetivo principal sea social, aunque para ello deba haber un balance económico positivo (Boschee, 1998).

- La creación de valor compartido: esta teoría surge de la concepción del conocido investigador de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Según esta teoría (Porter y Kramer, 2011), las empresas deben aliarse de nuevo con la sociedad, como si hubieran perdido su orientación fundamental y su razón de ser, que está precisamente en ser útiles a las personas.
- Medición de impactos: medir el impacto quiere decir utilizar métricas para asignar un valor los objetivos que se están cumpliendo. La medición, debería hacerse en la triple línea de lo social, lo económico y lo medioambiental (Fernández, 2012).

El objetivo principal de este modelo radica en que se debe tener cierto grado de auto sostenibilidad e independencia y para ello se deben tener en cuenta elementos del mundo empresarial como lo son: eficiencia (Bagnoli y Megali, 2011); vigilancia de la competencia, el desarrollo de ventajas competitivas captar clientes e inversores (Yunus, 2008); gestión del riesgo económico (Defourny, 2001); eficiencia de sus estructuras y eficacia a la hora de conseguir y gestionar sus recursos (Dees, 1998).

2. El emprendimiento social hace referencia también con la innovación social y según la definición del Oxford Said Business School, “se refiere a nuevas ideas que funcionan en el cumplimiento de beneficios sociales”. En los últimos años, la innovación social ha crecido de manera considerable y la encontramos sobre todo enfocada a circunstancias muy determinadas de nuestro mundo: el aumento de la esperanza de vida para las personas más vulnerables; el aumento de la diversidad en muchos países y ciudades debido a los movimientos migratorios; las desigualdades que produce esta situación y las

diferencias de renta entre los países del norte y los del sur; los riesgos de las enfermedades de larga duración derivadas de las malas condiciones de vida y alimentación; las transiciones difíciles a la edad adulta, como adicciones o problemas de salud mental; o las situaciones de conflicto político y bélico (Mulgan, y otros 2007).

3. La empresa social, también llamada “economía solidaria”, se refiere al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan regidas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión, desarrollo local, sustentabilidad y la primacía del ser humano sobre el capital. Las prácticas de estas organizaciones se circunscriben en una nueva racionalidad productiva, donde la solidaridad es el sostén del funcionamiento de las iniciativas. Se diferencian de la racionalidad capitalista que no es ni solidaria ni inclusiva y de la economía pública que no permite la posibilidad de autogestionarse.

Estos emprendimientos buscan la articulación con entidades públicas o privadas que le permitan llevar a cabo una verdadera participación democrática en la vida económica y política de una sociedad. En ellas encuentran refugio categorías sociales puestas al margen de los sistemas de empleo y distribución de la riqueza convencionales dependientes del mercado y del Estado.

6. Elementos estructuradores de cada uno de los modelos de emprendimiento social en estudio y la forma como ellos interactúan

Lo que se plantea en este capítulo está relacionado con la comparación que se haga de los tres modelos de emprendimiento, de tal forma que permita observar la contingencia de las equivalencias funcionales que se encuentren para generar una comparación de efectos equivalentes, no para llevarlo a simplemente un equivalente de causa – efecto sino para que se pueda observar las relaciones de interdependencia, donde se pueda proporcionar la distinción del

problema, la solución del problema y la distinción del sistema entorno en el que está inmerso el emprendimiento social.

Con esto se establece que el problema planteado permite encontrar múltiples soluciones y a su vez debe generar otros problemas con sus correspondientes soluciones. Según Galindo (2008), al aplicar el método funcional, ya no es comparable únicamente aquello que es ontológicamente comparable en las teorías, sino la manera como estas resuelven sus problemas de referencia (Galindo, 2008). No se trata solamente de reconocer factores que constituyen un fenómeno, sino que la idea es que se permita identificar y describir la particularidad de diferentes fenómenos sociales y proponerlos como posibles soluciones a un mismo problema de referencia como lo es el de generar el modelo de emprendimiento social.

A estos problemas se les debe permitir identificar y describir la particularidad de diferentes fenómenos sociales y proponerlos como posibles soluciones, de modo que se pueda generar un modelo de emprendimiento social para ser aplicado a una institución educativa como lo puede ser Santa Librada (Cali).

Para encontrar esos elementos estructuradores se propone tener en cuenta unos elementos imperativos que expliquen las necesidades de los individuos al igual que de los colectivos en los cuales interaccionan los individuos (Durkheim, 1976); dichos elementos serán:

1. Adaptación: todo sistema debe adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades.
2. Capacidad para alcanzar metas: todo sistema debe definir y alcanzar sus metas primordiales.
3. Integración: todo sistema debe regular la interrelación entre sus partes constituyentes.
4. Latencia: todo sistema debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos.

Esos elementos no se deben trabajar de manera aislada porque se articulan alrededor de tres cambios que están ocurriendo en estos momentos para acrecentar la era del emprendimiento.

En primer lugar, hay una nueva ola de tecnología que facilita el empoderamiento. Los medios de comunicación social, por ejemplo, han crecido de forma exponencial (Lent, 2015) dando a millones de personas las herramientas para crear y compartir en línea sin necesidad de las jerarquías convencionales de los medios de comunicación. Empresas como Etsy, por ejemplo, con más de un millón de pequeñas empresas de artes y artesanías en su página web, habilitadas para vender en todo el mundo sin necesidad de mayoristas o agencias de marketing.

En segundo lugar, está el cambio masivo en los valores, trazado en riguroso detalle por más de cuarenta años por el profesor de la Universidad de Michigan, Ronald Inglehart²¹. Esto es lo que ocurre cuando la preocupación principal de las poblaciones se desplaza de las cuestiones materiales, tales como tener suficiente comida para alimentar a la familia y un lugar decente para vivir, a lo que el colaborador de Inglehart, Christian Welzel llama “valores emancipadores”, como la búsqueda de la autodeterminación, la libre elección y la creatividad. Este deseo por la libertad y la autonomía se hace más generalizado a medida que la población tiene más recursos.

En tercer lugar, tenemos la transformación en nuestra manera de organizarnos. A la jerarquía empresarial tradicional, basada en la división entre la élite formada por los “tomadores de decisiones” y la masa de trabajadores sin opiniones, le resulta cada vez más difícil la sobrevivencia en los complejos y volátiles mercados de la actualidad. Bajo las condiciones empresariales de hoy en día, rara vez hay tiempo suficiente para deferir la toma de decisiones a los superiores y, mucho menos, la suficiente experiencia por parte de los superiores para tomar las decisiones correctas.

²¹ Ronald F. Inglehart (nacido el 5 de septiembre de 1934 en Milwaukee (Wisconsin) es un politólogo de la Universidad de Michigan. Es director de la Encuesta Mundial de Valores, una red global de científicos sociales que han desarrollado encuestas nacionales representativas de alrededor de ochenta sociedades.

Ante este panorama, los elementos estructuradores de un modelo de emprendimiento social deben circular alrededor de unas estrategias que deben direccionar dichos elementos y que den las bases para la generación de un modelo en particular como es el propuesto del presente proyecto:

- **Individuos empoderados**

Como siempre, el punto de partida es la educación. Demasiadas escuelas y universidades de todo el mundo se rigen por el modelo de elitismo jerárquico del siglo pasado. Los estudiantes son considerados como recipientes vacíos que simplemente necesitan ser llenados con el conocimiento y las habilidades para prepararlos para ocupar su nicho en un mercado de trabajo estático. Como resultado de estas políticas y métodos de enseñanza, las instituciones educativas quitan el poder a los estudiantes, al tiempo que no logran prepararlos para valerse de los beneficios del empoderamiento.

Las instituciones en las redes de las Escuelas Transformadoras y Las Universidades *Changemaker Ashoka* adoptan un enfoque diferente. En ellas se trata a los estudiantes como solucionadores de problemas, emprendedores y creativos, y se les da el poder, las habilidades y los recursos para generar el cambio, tanto durante el aprendizaje como después de graduarse. Pero tales lugares de inspiración son todavía una minoría y sin un cambio real en la forma en que los sistemas educativos funcionan, la Era del Empoderamiento no logrará alcanzar su pleno potencial.

- **Organizaciones empoderadas**

Aún queda mucho por hacer para romper las jerarquías de nuestras organizaciones más grandes. El mundo empresarial está cambiando, pero muy lentamente. El tipo de desequilibrio de poder tan arraigado en las grandes empresas, que otorga a gerentes e inversores la mayor parte de la

influencia en la toma de decisiones sobre presupuestos, recompensas y estrategias, resulta cada vez más obsoleto. Es un desequilibrio que explica por qué el empleo por cuenta propia es una opción cada vez más atractiva para millones de personas en todo el mundo.

También explica por qué las empresas ya establecidas temen, y con razón, la forma en que sus sectores están siendo rápidamente interrumpidos por nuevas empresas en las cuales el empoderamiento de su personal, sus clientes y otras partes interesadas se ha implementado como el centro de su modelo empresarial. Estas tendencias deben ser adoptadas y alentadas, y debemos combatir la resistencia que vemos por parte de las empresas establecidas y jerárquicas.

- **Sistemas empoderados**

Los sistemas políticos también se enfrentan al desafío de permitir que los ciudadanos ordinarios, en lugar de las élites de los partidos y los medios, tengan el poder de influir en decisiones importantes. Es importante reconocer los resultados de investigaciones que muestran que un gran impulsor del reciente éxito de partidos y candidatos populistas en Europa y América es el resultado de millones de personas que se sienten impotentes antes los procesos de toma de decisiones del estado.

Es aquí donde la humanidad se encuentra ante la elección entre dos futuros alternativos. Uno en el que se pierden todos los beneficios de un mundo empoderado, y en el que no logramos liberarnos del sufrimiento que ha marcado a la humanidad durante tantos siglos. Y otro donde todas las élites -educacionales, políticas y empresariales- finalmente aceptan que la clave para un mundo mejor es permitir que los habitantes del planeta creen ese mundo por sí mismos. Sin más preámbulos, ante la literatura planteada en el pasado apartado, se considera que los elementos estructuradores que son comunes a las tres propuestas de modelo estudiadas radican en tener en cuenta a:

1. **El emprendimiento social será... todo.** El sector privado y especialmente las PYMES se pondrán las pilas para demostrar su compromiso social y generar sentimiento de pertinencia y fidelidad entre sus clientes, cosa que le llevará a apostar por proyectos y empresas sociales aportando más valor social y reinvertiendo sus beneficios en causas sociales.
2. **Lo que importa es el impacto social.** Aunque la definición de empresa social siempre ha sido discutida, básicamente se resume en que sus ingresos son reinvertidos en esa u otras causas sociales. Las empresas presentarán informes de su impacto económico, medioambiental y social y ellas deberán demostrar que lo que están haciendo sirve para algo en términos sociales y probablemente se establezca un ‘medidor’ para hacerlo. Frente a esto, muchas empresas sociales tendrán el desafío de mantener su innovación, independencia y cercanía con los beneficiarios/consumidores.
3. **La inversión social será tendencia mayoritaria.** Al haber mejorado la forma en que se mide el impacto social, más inversores invertirán en proyectos sociales: con más dinero, por más tiempo, con más recorrido, etc., lo que beneficiará el impacto social a largo plazo (y no solo el del corto plazo). Estos modelos híbridos ayudarán a monetizar los resultados que los proyectos sociales consiguen y a valorar el retorno social (y no sólo financiero) de la inversión.
4. **Innovar y escalabilidad.** Aquellos proyectos que demuestren su alto impacto social, se verán obligados a hacer escalar su modelo rápidamente para expandir y replicar su impacto tanto a nivel nacional como internacional. Se definirán por su impacto, cultura, éxitos... pero su reto será conservar el ADN que las vio nacer. Será común ver cómo un proyecto social se internacionaliza a través de franquicias locales.

5. **Redes complejas de transformación.** Debido a que el impacto social marcará los ritmos (y no -por ejemplo- la duración de los proyectos), se requerirán muchos cambios, ajustes y adaptaciones constantes. La interconectividad y el networking serán básicas para los emprendedores sociales, que tenderán a tejer una red de microempresas y profesionales colaboradores que trabajarán de manera colaborativa.
6. **Seguir rompiendo moldes.** Los emprendedores sociales tendrán que seguir rompiendo moldes y aportando soluciones creativas e innovadoras. Sin embargo, el 'fracaso' no estará tan mal visto como en la actualidad y los emprendedores sociales se avergonzarán de ello.
7. **Más formación y estructura.** El emprendimiento social se incluirá en los programas de estudios de universidades e incluso de escuelas.
8. **Creadores de empleo.** Los emprendedores sociales serán un ejemplo por contratar a los que más lo necesitan y serán un ejemplo en igualdad de género laboral. Su liderazgo hará que sus buenas prácticas se extiendan.
9. **La creación de nuevos ecosistemas de aprendizaje.** Se necesitan nuevos planes de estudios, valoraciones y evaluaciones de auto-empoderamiento; nuevas prácticas de ingresos a las universidades y de contratación por parte de los empleadores; nuevos mecanismos para estimular la innovación, la aplicación de la investigación y el intercambio de buenas prácticas; y una aplicación inteligentemente de la tecnología y los recursos.
10. **Formación de líderes.** El liderazgo en este contexto no es lineal, es omnidireccional, y "requiere estar consciente de los otros." Con esto en mente, el aprendizaje de las nuevas generaciones debe adaptarse de modo que los adolescentes puedan practicar la empatía, el trabajo en equipo, el nuevo liderazgo y cómo ser agentes de cambio.

11. Estructuración de políticas estatales para el desarrollo del emprendimiento social.

En los tres modelos es el punto débil y se hace necesario generar nuevos elementos para que se vuelvan políticas a largo tiempo y que se den los recursos y los elementos necesarios para el desarrollo del emprendimiento social.

Después de identificar estos elementos estructuradores, lo que queda es encontrar la manera para que se puedan adaptar a la propuesta del proyecto. La articulación de ellos debe ser el producto de una serie de experiencias ajustadas a la realidad que en la institución educativa se vive en el día a día y encontrar los resultados favorables que conlleva el emprendimiento social.

Es por ello que se requiere del uso de la metodología de los grupos focales para que se puedan generar discusiones nutridas y convergentes que permitan reconocer las percepciones y opiniones de los participantes cuyas características son comunes, ambiguas o contradictorias a través de la interacción, el propósito es enriquecer el discurso respecto al enfoque de esta investigación.

Para el desarrollo de esta metodología se establecieron las siguientes etapas de desarrollo:

1. Planteamiento del objeto. Lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente, o, en todo caso, bien fundamentada por los aportes de los participantes del grupo para articular los elementos estructuradores de los modelos de emprendimientos analizados (anglosajón, europeo y latinoamericano) de tal forma que se produzca un modelo ajustados a las exigencias de una institución educativa oficial como lo es Santa Librada (Cali).
2. Identificación y selección de los participantes. Se debe tener en cuenta que los miembros del grupo focal a trabajar deben pertenecer a la comunidad educativa; se hace necesario que el grupo como tal esté conformado por padres de familia, estudiantes, docentes, directivas, egresados y se tendrá también en cuenta miembros del sector productivo. Para

el propósito del grupo focal, se desarrollarán dos grupos focales, que permitirán contrastar las conclusiones de cada uno de ellos y presentar el informe final como tal.

Los miembros de los grupos focales deben cumplir algunas condiciones y se podrá establecer que ellos puedan tener una mayor conciencia sobre la relevancia de la innovación como práctica permanente para mantenerse a la vanguardia en el sector educativo; que posean una indudable necesidad de estar aprendiendo constantemente, con el fin de convertir la información recogida (de diferentes fuentes) en conocimiento relevante para el propósito del grupo focal; la búsqueda permanente de información; el mantenerse siempre atento a lo que ocurre en su alrededor, es otro elemento asociado a este perfil empresarial y el poseer una conciencia de la necesidad de seguirse buscando mejores oportunidades para los miembros de la comunidad educativa.

El miembro del grupo focal también será una persona más consciente del entorno que lo rodea, tanto del impacto de su actividad educativa, social y de la necesidad de desarrollar acciones de mitigación; para que se pueda aportar el mejoramiento y desarrollo del nuevo tejido social propuesto.

Tabla 11. Grupos focales propuestos para la investigación.

GRUPO 1	GRUPO 2
Leonel Leal: Egresado. Magister Administración. Ex decano facultad de Administración (Univalle)	Heriberto Sánchez: Egresado. Magister Administración. Ex director administrativo SENA y otras empresas de la ciudad
Sergio Díaz: Padre de Familia. Presidente Asociación Padres de Familia. Ingeniero Industrial	Nubia Ambuila. Madre de Familia. Miembro Consejo de Padres. Tecnóloga topográfica
Cesar García. Sector Productivo. Egresado. Administrador de empresas. Gerente Ciudad Región Competitiva, Cámara de Comercio de Cali	Carolina Quintero. Sector productivo. Administradora de Empresas. Gerente Potencia E, Cámara de Comercio de Cali.
Juan David Barrera. Estudiante. Miembro Consejo Directivo de la Institución de Santa Librada	Camila Grajales. Estudiante. Contralora de la Institución Educativa de Santa Librada

Marlene Penagos. Docente. Miembro Consejo Directivo de la Institución de Santa Librada	Héctor Chica. Docente. Docente Tecnología e informática
Mónica Medina. Rectora Institución Educativa de Santa Librada	Antonio Marín. Directiva. Psicólogo

Fuente: propia

3. Seleccionar un o moderador(es). El moderador será el encargado de desarrollar este proyecto de investigación ya que tiene la visión amplia de los modelos y lidera lo relacionado a la gestión del emprendimiento dentro de la Institución Educativa.
4. Diseño de la Guía de Discusión temáticas – preguntas.
 - ¿Pueden esos elementos diferenciadores y estructuradores de los modelos de emprendimiento social ya establecidos en el estudio, ser implementados en la institución educativa?
 - ¿La institución, requiere de algunos elementos previos para adelantar la implementación de esos elementos diferenciadores y estructurales en su modelo de emprendimiento social?
 - ¿Cuál sería la participación del proceso educativo para la implementación de una propuesta de emprendimiento social en la institución?
 - ¿Cómo poder determinar que con la implementación del modelo se pueda obtener el beneficio que se espera?
5. Desarrollar y validar una estrategia de taller a través de las técnicas de dinámica grupal.

Con cuatro semanas de anticipación a la realización del grupo focal, se envía el resumen las características fundamentales de la Institución Educativa de Santa Librada que propician la generación de un modelo de emprendimiento social (primer objetivo de la propuesta). A dos semanas del evento se envía el resumen de las características de cada uno de los modelos analizados, lo mismo que los elementos estructuradores de cada uno

de ellos. Después de ello con una semana de anticipación, se hace a través de la herramienta ZOOM un encuentro virtual que sirva para aclarar las dudas e inquietudes que se puedan tener, relacionadas con los dos resúmenes enviados con anterioridad (un encuentro para cada uno de los grupos de trabajo).

6. Reservar y preparar el sitio donde se van a realizar los dos talleres. La actividad se desarrolla en la Capilla de la institución; se hace la respectiva reserva de espacio; se concretan los elementos necesarios para facilitar el grupo focal como lo son video beam, computador, pantalla, mesas y sillas necesarias. Se tiene en cuenta también lo relacionado a la climatización del sitio.
7. Invitar, comprometer personal o institucionalmente a los participantes. Mediante invitaciones escritas con cinco semanas de anticipación; se define la fecha de los talleres el 7 y 8 de febrero, enviando las invitaciones el 8 de enero. Al momento de enviar el primer resumen, se vuelve a hacer invitación verbal y al envío del otro resumen se vuelve a concretar la participación de los asistentes.
8. Verificar la asistencia y compromiso. El momento del desarrollo de la actividad virtual a través de la herramienta de ZOOM, se hace la confirmación definitiva de los asistentes.
9. Organizar la adecuación del sitio y la logística de la reunión (Número y tipo de asientos, equipos, refrigerios, papelería, material de registro, personal colaborador). Se realiza con una semana de anticipación.
10. Última invitación a los participantes a dos días del evento.
11. Organizar los materiales didácticos u operativos que se van a utilizar en el Taller. Se dispone de una carpeta por participante que contenga los resúmenes, hojas en blanco y bolígrafo. Se hace con dos días de anticipación.

12. Desarrollo del Taller: Inducción, conducción, y discusión grupal. El moderador hace su labor mediante una breve explicación de la dinámica; se inicia el lanzamiento de cada una de las preguntas y se promueve la participación de los asistentes; el relator toma los apuntes necesarios.
13. Clausura del Taller. Presentación de las conclusiones y acuerdos.
14. Proceso de validación de las relatorías, acuerdos y resultados por parte del equipo investigador
15. Informe final.

A lo largo de la historia de la humanidad se ha podido evidenciar el punto de vista socio-antropológico sobre una definición de hombre (especie) como *zoon politiken* (Castaño, 2013); es decir, como un ser social cuyo objetivo es transformar la sociedad para satisfacer las necesidades y contribuir al bien de la comunidad. Esto ha podido contribuir a que se generen proyectos alrededor de lo social y el emprendimiento ha sido una de las banderas fundamentales para este desarrollo. Es decir, desde que el hombre se descubre a sí mismo como un ser diferente a los elementos de la naturaleza, comienza a emprender, a iniciar, a idear, a intuir en su interior las respuestas que le exige el mundo que le rodea.

Esta actitud le ayuda a definir su dimensión biopsicosocial que le permite definir su tridimensionalidad histórica, en su historia natural, social e individual, reconociéndose como ser histórico cultural. Es allí donde se hace imperioso que se realicen esfuerzos en la creación de empresas con sentido social, donde se puedan crear los elementos necesarios y suficientes para desarrollar las potencialidades o talentos para facultar a los emprendedores a desarrollar creativamente ideas de negocio que estén al servicio de la comunidad y así valorar el trabajo comunitario que les permite reconocerse como sujeto histórico-cultural. Esto implica generar una

cultura de empoderamiento para lograr los objetivos, con la participación de todos, de forma autónoma y autodirigida.

En 1987, David Korten²² escribió que la gestión comunitaria tiene como punto de partida la comunidad: sus necesidades, capacidades y finalmente su control directo sobre los recursos y su destinación. En 1985 Cernea²³ subraya el empoderamiento de las comunidades como elemento central de la gestión comunitaria.

Es aquí donde se hace necesario establecer el mecanismo para que dicha gestión se desarrolle teniendo en cuenta lo que sucede en la actualidad; la idea es poder determinar el cómo lograr que las personas interactúen entre sí de manera eficaz y efectiva para lograr un fin determinado existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

Es decir, analizar las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en las últimas décadas y encontrar la manera para su correspondiente articulación. Se encuentran la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas “Justo a Tiempo”, asociados con esquemas de “Cero Inventarios”; la reingeniería de procesos; las Alianzas Estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad; el Benchmarking, Teoría de las Restricciones; el Outsourcing y, la Organización Inteligente, es decir, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a contingencia; la cual se vive por el momento histórico actual en el cual la incertidumbre del mundo en si es una de las principales características. Como lo dijo Peter Drucker: “vivimos en una sociedad de organizaciones”, y para generar ese proceso de organización que conlleve al desarrollo de un

²² Autor estadounidense, ex profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, activista político, crítico prominente de la globalización corporativa.

²³ Michael M. Cernea (nacido en 1931) es un sociólogo y antropólogo nacido en Rumania que se restableció en los Estados Unidos en 1974, donde ha vivido. Es ampliamente reconocido por la introducción de enfoques sociológicos y antropológicos en el Banco Mundial. Trabajó como Asesor Principal de Sociología y Política Social de los Bancos Mundiales hasta 1997. Ha publicado sobre una amplia gama de efectos del desarrollo, incluidos el cambio social, la silvicultura social, la participación, las organizaciones de base y el reasentamiento de la población. Es autor del término "desplazamiento y reasentamiento inducidos por el desarrollo".

emprendimiento social debe tener en cuenta que el logro del trabajo humano implica básicamente lo siguiente:

- División del trabajo total para ser realizado en subdivisiones lógicas o funciones
- Definición de responsabilidades
- Definición de la relación existente de cada función con las otras.

La idea es crear una organización de corte más plano, donde las diferencias de todo tipo entre la cabeza y la cola no sean tan abismales. Que se tenga presente un direccionamiento estratégico de corte *procesual* donde se hace necesario entrar en acción para enlazar los ciclos, la percepción y el pensamiento hacia el aprendizaje continuo no simplemente a quedarse haciendo predicciones y controlando o trabajando a ensayo y error. Que se tenga en cuenta (Sánchez, 2005):

- La experiencia como consecuencia de resultados anteriores
- La reflexión con base en las experiencias.
- La capacidad de para diferenciar entre un modelo mental existente y la percepción de una realidad distinta.
- Por medio de pistas de causalidad se desarrollan nuevas teorías sobre las ideas que el mundo necesita cambiar como resultado de tales observaciones y reflexiones
- Con las nuevas teorías se planean nuevos pasos y de manera eficaz probar sus implicaciones en nuevas situaciones
- Reiniciar el ciclo con base en el análisis de las nuevas experiencias

Lo anterior debe permitir crear una organización que sea de tipo matricial (que de soporte la implementación al modelo de emprendimiento social), donde se pueda adelantar cualquier tipo de trabajo con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades; que se

puedan adelantar procesos como la coordinación de recursos, la especialización, la amplitud de habilidad, la comunicación y la flexibilidad. Con este tipo de organización propuesta, se debe llegar a la conformación de redes empresariales y es así como Drucker en su libro “Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI” afirma que: “(...) el ámbito de la administración no es legal. Ha de ser operacional. Ha de abarcar el proceso en su totalidad. Tiene que dirigirse a los resultados y el desempeño a todo lo largo de la cadena económica”.

Es por esa razón que la culminación de la propuesta es poder llegar a tener un sistema de empresas que pueden o no estar controladas legalmente, pero si vinculadas económicamente, para fines de planeación y control, desarrollo de productos y servicios, y control de costos (TURRIAGO, 2009).

Este sistema propuesto debe tener un *sector integrador* y para el caso del presente proyecto lo constituye el *sector educación*. Este sector corresponde a los sectores sociales del estado, que sobreviven pasivamente gracias a los excedentes que generan otros sectores. La intención es que este sector social no siga siendo simple parásito del resto de sectores sino que asuman el papel de *integradores* encargados de lograr la “coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, en y entre entidades (...)” tal como lo dispone el noveno principio de la GP 1000 (Sánchez, 2005).

7. Proponer un modelo de emprendimiento social acorde a la Institución Educativa de Santa Librada

7.1. Aspectos generales del modelo

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta para la formulación del modelo de emprendimiento para Santa Librada es que debe ser desarrollado para que se empiece a generar una cultura de emprendimiento social en la institución y no sea simplemente un momento pasajero. Para ello se tendrá en cuenta la Ley 1014 de 2006 (enero 26) “De fomento a la cultura del emprendimiento” y se precisa una definición de cultura, la cual se toma del Artículo 1:

Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.

La idea de establecer esta cultura, es que todas las conductas humanas tienen un claro componente racional, puesto que todo lo que hacen los seres humanos obedece a principios de utilidad práctica para ellos, como lo plantea Harris Marvin (1998) en su antropología cultural; es decir, entender que los comportamientos más irracionales a nuestros ojos siguen una lógica perfectamente determinada, que los hábitos humanos se explican para llenar necesidades básicas de la forma más económica.

Este modelo se convierte en una representación de la interacción de elementos de la comunidad educativa a través de disciplinas como la política, psicología, sociología, historia y la economía con la intención con la intención de predecir el mejoramiento del bienestar en dichos elementos. Es de tener en cuenta que en el modelo se deben tratar variables como las establecidas en la metodología y se precisan las formas como interactúan. La intención del

presente proyecto es la de formular el modelo relacionado con la aplicación de emprendimiento social en una comunidad como lo es la de Santa Librada, con la novedad de que no se ha quedado exclusivamente en la formulación; ya se está desarrollando su aplicación y se empiezan a tener reconocimientos a nivel interno de la institución, se cuenta con elementos para su desarrollo como o es una cooperativa y se adelantan contactos con entidades como lo es la Cámara de Comercio de Cali para su validación. La intención no es solamente formularlo sino volverlo activo y que genere los resultados esperados; se están ajustando inclusive los indicadores para desarrollar las correspondientes evaluaciones y generar los planes de mejoramiento. Es decir, la aplicación del modelo pretende volverse realidad en el término de dos años y existe el personal idóneo para lograrlo.

Es de tener en cuenta que el problema que se está tratando contempla una serie de elementos, sucesos, hechos que conforman sistemas y subsistemas; que dan una visión de lo que está pasando a nivel de la comunidad educativa; el modelo que se propone debe dar cuenta de las relaciones que se pueden establecer y la forma como se puede adaptar para generar una nueva cultura relacionada con el emprendimiento desde el punto de vista social. Es decir, el modelo a proponer se debe interesar por comprender causalmente las relaciones entre las partes de aquellos sistemas y por su evolución, pero sin postular algo apriorísticos, conllevando a la desmitificación de la vida social mediante la destrucción de las ilusiones de origen social que falsean la conciencia humana (Harris, 1982).

El modelo debe formular la interacción entre la conducta y el entorno físico, establecida a través del organismo humano y de su aparato cultural (Harris, 2006, p. 571), de esta forma las prácticas del grupo y la ideología tienen conexión con las condiciones materiales, las cuales conforman sus prácticas. El modelo está constituido por tres componentes vitales sobre los cuales se generan una serie de elementos y relaciones que hacen que se pueda establecer una nueva

mirada frente al emprendimiento y su relación con lo social; ellos son: la infraestructura, la estructura y la superestructura.

El primero es el que da sustento al modelo de emprendimiento social; se le debe entender como el conjunto de características tecnológicas, económicas, ambientales y demográficas para la subsistencia (modo de producción y reproducción); donde se puedan establecer mecanismos para la preservación y propagación de procesos que sustentan el bienestar y que satisfacen necesidades y pulsiones biopsicosociales básicas en el hombre mediante el uso de la tecnología y la especificidad del hábitat; generando un modo de producción conductual y un modo de reproducción conductual; conllevando a mantener las relaciones con los integrantes de su grupo y con otras sociedades.

El segundo es la forma en que la población se compone para satisfacer sus necesidades, refiriéndose a la economía nacional y economía política (modo de producción social), en el cual la comunidad se organiza y reproduce para dar continuidad al sostenimiento de lo que la sociedad es (y conformar el modo de reproducción económico).

Finalmente, el último componente concentra los elementos simbólicos e ideológicos (modo de producción político e ideológico), el cual da pie al modo de reproducción social para conservar la vida social, la convivencia familiar, educación, entre otros a fin de integrar el modo de producción cultural, el cual está formado de ideas y acciones. La relación de estos componentes se puede apreciar en la figura 15.

Figura 15. ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE ES SANTA LIBRADA.



Fuente: propia.

De esta manera, el modelo con sus tres componentes garantiza que cualquier cambio en alguno de ellos conduce a modificaciones en los restantes. Entonces la consecuencia más probable de alguna innovación es una retroalimentación negativa del sistema, dado que las relaciones de los componentes sostienen que los cambios apoyados en los modos de producción y reproducción suelen impactar en la economía doméstica, política, prácticas y creencias, a diferencia de un efecto inverso (Harris, 1982, p.89).

Estratégicamente, el primado de la infraestructura significa otorgar la mayor prioridad en la formulación de teorías explicativas a los factores que están sujetos la acción humana. La justificación de este primado se apoya en la caracterización de la infraestructura como “zona interfacial”, es decir, como límite y frontera entre cultura y naturaleza, donde se produce la interacción entre los acontecimientos reales y mensurables, a título de hechos naturales, y las prácticas socioculturales.

Esta decisión indica el comienzo de cadenas causales que afectan la evolución sociocultural. En compensación por este “beneficio”, se debe llegar a reducir las explicaciones hasta niveles inferiores de hechos mensurables, es decir, hasta el complejo de actividades orgánicas consumidoras de energía. Como dice Harris, “Hay que establecer el vínculo entre

elecciones conductuales realizadas por individuos y las respuestas colectivas de los sistemas socioculturales” (Harris, 1982, p.76).

Desde el punto de vista educativo, la conceptualización de un modelo de emprendimiento social debe integrar los tres componentes establecidos y llevarlos de tal manera que permitan desarrollar un proyecto planificado, visionario y con perspectiva sostenible, de igual manera debe ser una estrategia concebida desde el mismo direccionamiento estratégico de la institución educativa y que responda de manera adecuada a necesidades, intereses o problemáticas evidentes en el contexto social de los grupos humanos que participan en la dinámica escolar.

Lo anterior se traduce en generar un elemento de reflexión que conciba acciones que se complementen con la labor que otras entidades gubernamentales o no gubernamentales que se realizan en beneficio de promover al ser humano, prevenir o mitigar las causas de los problemas sociales, convirtiéndose de esta forma en acciones sinérgicas que unen esfuerzos y voluntades.

7.2. Apuntando a la conformación de una infraestructura

Se hace necesario referirse a la Ley de Emprendimiento, donde se plantea que debe establecerse un marco institucional y para ello se propone establecer en la Institución Educativa una Red Ejecutora de Emprendimiento (REE) que sea la encargada a nivel general de:

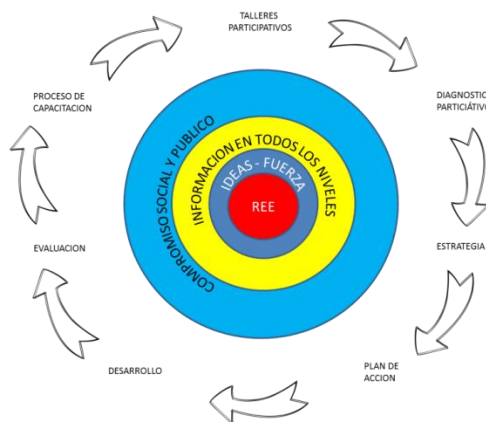
- a) Establecer directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento en la institución;
- b) Formular un plan estratégico institucional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento;
- c) Acompañar la implementación de las estrategias para el desarrollo de la cultura del emprendimiento;
- d) Conformar las mesas de trabajo;

- e) Ser articuladora de organizaciones y facilitar el desarrollo de acciones conjuntas que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos innovadores y empresariales entre los miembros de la comunidad ;
- f) Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento.

Como se ve en la figura 16, desde lo particular, se propone que la red ejecutora de emprendimiento de la institución pueda:

- a) Preparar y suministrar la información para el inicio del proceso de implementación de las estrategias para el desarrollo de la cultura de emprendimiento.
- b) Diagnosticar la situación del entorno de influencia del proyecto.
- c) Elaborar el Plan para la implementación de la estrategia de cultura de emprendimiento.
- d) Incorporar indicadores de aceptación del plan de cultura de emprendimiento.
- e) Conformar comisiones de trabajo para llevar adelante la implementación del Plan.
- f) Elaborar proyectos y/o planes que favorezcan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- g) Evaluación periódica del Plan de implementación de cultura de emprendimiento.

Figura 16. Red ejecutora de emprendimiento.



Fuente: propia.

Las anteriores acciones de esta Red se deben concentrar en el desarrollo de unas estrategias que se generen a partir de una serie de fases organizadas que deben estar relacionadas y generan las bases para que se genere la cultura de emprendimiento relacionada con la búsqueda de beneficios de tipo social, como se ve en la figura 17.

Figura 17. Estrategias que surgen de la red de emprendimiento.



Fuente: propia

La fase de sensibilización consiste en motivar la participación y compromiso de las autoridades institucionales y de la comunidad educativa en general, para llevar a cabo las acciones de promoción de la cultura del emprendimiento y así contribuir a mejorar su calidad de vida. Para ello, se debe concienciar a la comunidad educativa, haciendo que sus miembros voluntariamente se den cuenta de la importancia del emprendimiento, convirtiendo esto en un fenómeno de modificación de respuesta, opuesto a la habituación y diferente al condicionamiento, que provoca una respuesta innata sin necesidad de un estímulo adicional. El proceso de sensibilización representa el marco o pórtico inicial del aprendizaje. Está configurado por tres grandes procesos de carácter afectivo-motivacional que son la motivación, la emoción y las actitudes (Grau, 2010).

En esta fase se debe:

- a) Identificar los líderes, organizaciones e instituciones existentes que puedan contribuir al desarrollo de la cultura de emprendimiento en la comunidad educativa.
- b) Sensibilizar a las autoridades institucionales y/o líderes de la comunidad educativa para el compromiso en la construcción del empoderamiento de la cultura de emprendimiento
 - El producto de la Fase de sensibilización serán actividades y líderes sensibilizados para construir comunidades empoderadas en cultura de emprendimiento.
 - El medio de verificación es un acta de compromiso para promover y construir comunidades empoderadas en cultura de emprendimiento

La fase de organización comprende el fortalecimiento de la Red Ejecutora de Emprendimiento, que se encargará de liderar el proceso y será responsable del diagnóstico, planificación y evaluación del proceso de implementación de la Estrategia del empoderamiento de la cultura de emprendimiento; se debe unificar criterios de formación en procura del desarrollo integral del ser humano y su comunidad; autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente en torno a proyectos productivos con responsabilidad social. En esta fase se debe fortalecer los espacios de concertación.

- Producto de la Fase de organización: espacio de concertación fortalecido para la construcción de comunidades empoderadas en cultura de emprendimiento.
- Medio de verificación: acta de reunión de la instancia de concertación con el compromiso para la construcción de comunidades empoderadas en cultura de emprendimiento.

La fase de Planificación Participativa consiste en la elaboración del plan de acciones, a partir de un diagnóstico sobre las condiciones de vida y los indicadores relacionados al desarrollo local del municipio (sanitario, educativo, económico, social, ambiental, cultural, etc.); teniendo

como fuente la comunidad educativa. También debe permitir identificar oportunidades de negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero. Cada proyecto contará con un mentor de referencia; acceso a asistencia técnica y programas de capacitación.

En esta fase se debe:

- a) Crear una visión compartida de comunidad empoderada de la cultura de emprendimiento
- b) Levantamiento de un diagnóstico de la comunidad
- c) Elaboración del plan comunal
- d) Organización para situaciones de emergencias
- Producto de la Fase de planificación: junto a la comunidad define y programa las acciones para generar una comunidad empoderada de la cultura de emprendimiento
- Medio de verificación: Plan Comunal

La fase de ejecución desarrolla las actividades incluidas en el Plan comunal, además de promover la generación de políticas que contribuyan a la construcción de comunidad educativa empoderada de la cultura de emprendimiento. Además, debe impulsar y recoger en un sistema, las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la institución educativa, permitiendo pasar de los estudios de factibilidad a empresas del sector real. También, se deben proponer nuevos mecanismos viables de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional.

En esta fase se debe hacer ejecución del plan comunal

- Producto de la Fase de organización; la comunidad organizada, ejecuta acciones de su plan y gestiona proyectos de desarrollo.

- Medio de verificación: Informe de avance de acciones ejecutadas del plan. Proyectos gestionados y aprobados.

La fase de seguimiento, monitoreo y evaluación participativa es transversal durante todo el proceso de implementación de la estrategia, mediante la aplicación de instrumentos de monitoreo y evaluación que darán a conocer los avances y aquellos factores que facilitan y/o limitan la ejecución del Plan de empoderamiento de una cultura de emprendimiento

Al finalizar esta fase, La Red Ejecutora de Emprendimiento de la Institución promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias, que pueda ser socializada para fortalecer el desarrollo de la estrategia en otras instituciones educativas y servir de modelo a otras instancias de tipo gubernamental. En esta fase se debe:

- a) Desarrollar de un sistema de información
- b) Monitorear el plan
- c) Evaluar el plan
- d) Calificar el impacto en la comunidad

La Red ejecutora de emprendimiento debe estar conformada por los siguientes miembros de la comunidad educativa:

- a) Rector(a) de la institución
- b) Representante al consejo directivo por parte de los docentes
- c) Docente del equipo relacionado con el emprendimiento
- d) Un miembro de la Fundación de Egresados
- e) Un miembro del sector productivo
- f) Un miembro del sector académico universitario
- g) Un miembro del Consejo de Padres
- h) Un miembro de la Asociación de Padres

- i) Representante legal de la cooperativa COEMFASANTALIBRADA
- j) Un representante estudiantil

7.3. Apuntando a la conformación de una estructura

A la luz de la infraestructura, que denota el modo de subsistencia, se apoya la estructura donde se denota la manera en que se articula el esfuerzo educativo para generar la cultura empresarial de tipo social, teniendo en cuenta que la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales, dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo (Ley 1014, Art. 1).

La cultura debe ser entendida como un conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. (Ley 1014 de 2006, art. 1°).

Aquí lo que interesa es entender el emprendimiento como una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 de 2006, art. 1°).

La estructura se conformará teniendo en cuenta el sentido social de la educación ya que se confiere una relación estrecha con el emprendimiento social en tanto que, desde el componente misional de las instituciones educativas, se busca la formación de personas integrales en el marco del desarrollo humano en todas sus dimensiones, entendido como el desarrollo de un “(...) proceso por el cual se ofrezcan mayores oportunidades a las personas. Entre estas, las más

importantes son: una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación y a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decente”. (Reyes R., 2011), y de la ética con sentido de responsabilidad por la búsqueda de mejores condiciones de vida personal, social y comunitaria, aspectos que, por lo general, están presentes en el horizonte de todo establecimiento educativo.

Lo anterior se fundamenta en que enfrentamos nuevos contextos sociales, culturales, políticos y económicos, como producto de diversas transformaciones en las prácticas de vida del ser humano, de los avances tecnológicos, de la globalización, de la mezcla de culturas y de los estilos de vida. Es sólo a partir del reconocimiento profundo de estos contextos o realidades que se puede superar la visión sectorial y parcializada de lo educativo que promueve la descentralización.

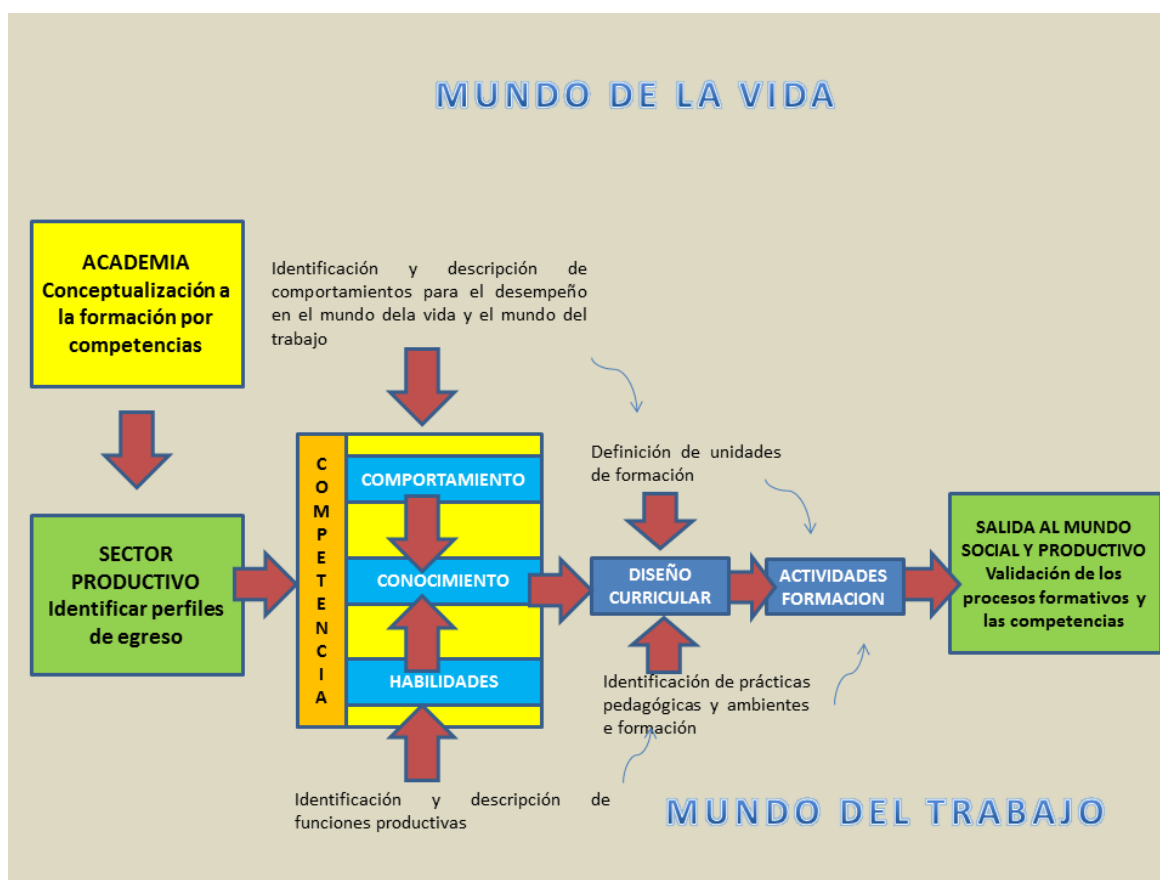
Con la finalidad de facilitar la integración de las acciones para la formación de emprendimiento de tipo social, se debe posibilitar las siguientes estrategias:

- Trazar un camino para la realización de una visión compartida desde el horizonte institucional;
- Generar ambientes propicios para la formación y el desarrollo de personas críticas, comprometidas éticamente, expresivas, conscientes de sí mismas, con sentido de responsabilidad personal y social mediante el ajuste del proyecto educativo institucional (PEI);
- El desarrollo de relaciones de cooperación, liderazgo y actitud para el desarrollo entre todos los miembros de la comunidad educativa;

- Facilitar la promoción de actitudes emprendedoras en los estudiantes, las cuales se manifiestan en los diferentes espacios de formación y en todos los ámbitos de su vida desde los primeros años de formación;
- La formación del talento humano competente con capacidad de generar acciones innovadoras que atiendan a las necesidades de desarrollo del país;
- Permitir la adquisición de aprendizajes significativos y el desarrollo del pensamiento estratégico como camino para la realización de un proyecto individual o colectivo.

Dichas estrategias se integran teniendo en cuenta el siguiente esquema que actúa como guía en nuestro proceso de consolidación de una propuesta de emprendimiento social para la institución, como se ve en la figura 18.

Figura 18. Esquema de constitución de la propuesta de emprendimiento social.



Fuente: propia.

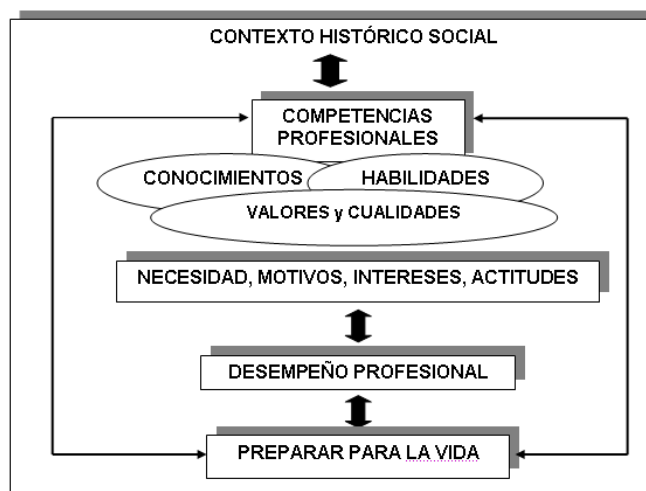
Como se puede apreciar, la base fundamental de esta propuesta de estructura radica en el trabajo por competencias y esa debe ser la razón principal de la visión de la institución, donde se consolide no solamente lo relacionado a la parte académica sino también la posibilidad de integración con habilidades y comportamientos acordes a las exigencias del entorno donde nuestra propuesta tendrá efecto.

Aquí es donde cabe una reflexión importante para la implementación de una política de formación para el desarrollo de competencias en Santa Librada y es lo expuesta por la “Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, Colombia al filo de la oportunidad”, según la cual las acciones realizadas por el estudiante en su proceso de aprendizaje no deben ser concebidas y evaluadas de manera aislada, como si estuviesen desarticuladas de las gramáticas específicas de las disciplinas y de su contexto cotidiano (Hernández, 2000).

El perfil de formación que plantea el proyecto tiene como finalidad potenciar la formación de un ser humano en el desarrollo de competencias entendidas como un saber hacer en contexto y en concepto, expresadas por medio de actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y destrezas factibles de ser mejoradas en escenarios, condiciones y ámbitos de formación humana incluso con tecnologías de la información y la comunicación.

Para abordar lo relacionado a este aspecto se hace necesario que se reconozca al *ser humano* como un ser biopsicosocial, donde el desarrollo de su personalidad como sistema se manifiesta en la unidad de lo cognitivo y afectivo. Por tanto, es de vital importancia comprender que las cualidades de la personalidad desempeñan un papel importante en la manifestación de las competencias en el desempeño, partiendo de que estas expresan las orientaciones del sujeto hacia el colectivo y las demás personas, orientación hacia el trabajo y orientación hacia sí mismo. Su concepto se plantea en la figura 19.

Figura 19. Esquema del concepto de competencias.



Fuente: Santos Baranda (2005).

Un sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad que se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales, así como de los motivos, intereses y actitudes del profesional, que permiten el desempeño satisfactorio en el ejercicio de la profesión; y que sólo pueden ser evaluadas a través del desempeño, considerando las exigencias sociales (Santos Baranda, 2005, p. 51).

Por tanto, el concepto de Competencia implica la movilización de saberes, la observación de un desempeño, la existencia de un estándar que orienta la observación de un desempeño y por tanto, la evaluación de dicho desempeño. Teniendo en cuenta las investigaciones de la OIT, Bunk (1994); de Leonard Mertens, en su texto “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos” y de Levy and Murnane (2004); se puede precisar que las competencias que se van a tener en cuenta para el desarrollo de la estructura se clasifican en:

- 1. Las competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción y el proyecto Tuning²⁴ incluyen elementos de orden cognitivo y de orden motivacional que se exprese a través de:

1.1. Competencias instrumentales

- Capacidad de análisis y síntesis
- Habilidad de gestión de la información
- Capacidad para organizar y planificar

1.2. Competencias personales

- Trabajo en equipo
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones
- Preocupación por la calidad

1.3. Competencias sistémicas

- Capacidad de aprender
- Resolución de problemas
- Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica
- Habilidad de trabajar en forma autónoma

- 2. Competencias básicas:** son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial (básica, secundaria, post-secundaria) y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo de crecientes de tecnologías de información.

²⁴ El Proyecto Tuning, como se le conoce actualmente, tuvo sus comienzos y empezó a desarrollarse dentro del amplio contexto de reflexión sobre educación superior que se ha impuesto como consecuencia del acelerado ritmo de cambio de la sociedad.

- 3. Competencias de empleabilidad:** son aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo. Incluyen las competencias básicas, pero en este caso aplicadas a la “demanda compleja” que constituye integrarse al mundo del trabajo. La competencia básica de comunicación oral y escrita, por ejemplo, deviene en competencias de empleabilidad cuando es aplicada para preparar un currículum vitae o cuando se asiste a una entrevista de trabajo.

El año 2010, la división de innovación del Ministerio de Economía, en conjunto con la División de Educación General del Ministerio de Educación e Innova Chile CORFO, estableció una mesa de trabajo que buscaba diseñar un programa nacional de educación para el emprendimiento y la innovación. Esta alianza elaboró una propuesta para la medición del emprendimiento, la cual se centró en metodologías de competencias (habilidades). Esta propuesta fue elaborada por distintas fuentes (Bhide, Varela, MacClelland, Barros y Fundación Chile) en donde se concluyó en 13 competencias que se repiten o son similares en las diversas investigaciones.

1. Propósito: Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
2. Disposición a correr riesgos: Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.
3. Poder de decisión: Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.

4. Tolerancia a la ambigüedad: Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
5. Capacidad de aprendizaje: Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.
6. Capacidad de identificar oportunidades: Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
7. Capacidad de trabajar en equipo: Un emprendedor requiere no solo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que, además, requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte, la mayoría de los emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.
8. Capacidad de administrar recursos: Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de los que se disponga.
9. Planificar y sistematizar: Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es decir, es ser capaz de armar el rompecabezas.
10. Habilidad creadora e innovadora: Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las

personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas, y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.

11. Perseverancia: Entendido como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
12. Capacidad de comunicar: Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor.
13. Autonomía: Entendido como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o en benefactores.

Para lograr el desarrollo de estas competencias, se sugiere seguir el análisis que hizo el proyecto de “Consultoría para el levantamiento de línea base para el programa de apoyo al entorno emprendedor Innovachile – Mineduc”, donde se estableció el uso de cuatro talleres como metodología; ellos son: Trabajo en Aula, Taller Extraprogramático, Taller Personalizado y Capacitación Docente.

1. Trabajo en Aula: que consiste en la incorporación de contenidos de emprendimiento a la estructura curricular del colegio, creando asignaturas o añadiendo contenidos a otras en el horario de clases. Tiene por objetivo entregar una formación más integral a los alumnos, que les sirva para poder desarrollar sus propias ideas y emprendimientos.
2. Taller Extraprogramático: que consiste en las actividades que se desarrollan fuera del horario habitual de clases, pero que, sin embargo, se ejecutan al interior del colegio. Son actividades que instalan competencias útiles para el emprendimiento en los alumnos o fomentan una actitud emprendedora.

3. Taller Personalizado: que consiste en las actividades extracurriculares que se desarrollan fuera del colegio y con alumnos seleccionados bajo criterios del proyecto. Son actividades que instalan competencias útiles para el emprendimiento en los alumnos o fomentan una actitud emprendedora. Generalmente muchos de estos talleres concluirán en un emprendimiento por parte de los alumnos.
4. Capacitación Docente: que consiste en las actividades de formación y capacitación a los profesores para que integren el fomento al emprendimiento como un elemento integral en la enseñanza.

Cabe destacar que estas cuatro categorías no son excluyentes entre sí, ya que hay programas integrales que incluyen diversos componentes que abarcan más de una categoría.

Este es el horizonte con que se sueña la institución, donde se tiene en cuenta un contexto y tomando en consideración las políticas globales, nacionales, distritales y locales. Facilita la construcción de las diferentes dimensiones que definen el deber ser institucional, bajo una visión integral y con proyección de futuro para identificar la brecha entre las demandas de la sociedad y la respuesta que brinda una institución educativa, su relación con lo curricular y, en particular para su operación, con la micro política de la escuela²⁵.

El siguiente paso consiste en la necesidad expresa de que se adelanten esfuerzos para la construcción del PEI donde se tenga presente lo relacionado al emprendimiento y que se sigan las apreciaciones que se dan dentro del horizonte institucional, ya que se está generando un cambio radical en la institución, pues como lo afirma Raposo y Do Paço (2011) “La educación en emprendimiento busca proponer a la gente, especialmente los jóvenes, ser responsables, así como individuos que se conviertan en emprendedores o pensadores empresariales que contribuyan al

²⁵ Se entiende como micropolítica de la escuela, en palabras de Hoyle, “el lado oscuro de la vida organizativa”, que se construye a través de las relaciones y experiencias de los actores involucrados en los procesos educativos. Ver: Hoyle (1982). Para Stephen Ball se limita el concepto en función de los intereses de los actores de la comunidad educativa, el mantenimiento del control de la organización y los conflictos alrededor de la definición de la escuela. Ver: Ball (1987).

desarrollo económico y sostenible de la comunidad” (p. 454). La idea es que a través de dicho PEI se pueda generar un semillero que genere un potencial juvenil escolar hacia los caminos de la productividad.

El respaldo de esta acción se encuentra en el artículo 13 de la ley 1014 de emprendimiento donde se plantea que el emprendimiento es enseñanza obligatoria. En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media” y en el párrafo del mismo artículo se precisa que “Para cumplir con lo establecido en este artículo, las entidades educativas de educación básica primaria, básica secundaria y media vocacional acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, deberán armonizar los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) pertinentes de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 General de Educación”.

En cuanto a la inclusión de los temas relacionados con la cultura emprendedora en el currículo oficial, la ley en su artículo 13 sugiere “Transmitir en todos los niveles escolares conocimiento, formar actitud favorable al emprendimiento, la innovación y la creatividad y desarrollar competencias para generar empresas”. De allí que el currículo oficial, como hoja de ruta en la organización de contenidos de las diferentes áreas, se vea directamente afectado por la ley, al mencionar los conocimientos pertinentes para el desarrollo de las competencias establecidas.

Con respecto al currículo y la implementación del emprendimiento, Vican y Luketić (2003) sugieren que “El emprendimiento estructural y procedimental tiene la condición de materia interdisciplinaria, lo que significa que puede ser desarrollada a través de todas las asignaturas en todos los niveles de la educación pre-terciaria” (p. 62). Dicha premisa estaría en concordancia con un trabajo transversal por proyectos, desarrollados en todas las asignaturas,

como alternativa para implementar el emprendimiento dentro de los procesos escolares y esa es la sugerencia para el presente proyecto. Es decir, se debe tener en cuenta que en el currículo para desarrollar la formación básica y los estudios empresariales, el trabajo según los siguientes enfoques:

- Un enfoque transversal, en el que los objetivos de la educación para el emprendimiento se manifiestan de forma transversal y horizontal en las diferentes materias;
- La enseñanza de la educación para el emprendimiento como materia optativa, o como parte de una o más materias optativas.

Estos dos enfoques deben ser trabajados teniendo en cuenta que el análisis desarrollado se basa en los cuatro tipos de enseñanza y aprendizaje habitualmente trabajados para educación para el emprendimiento; ellos son:

- El aprendizaje activo: se caracteriza por incluir actividades motivadoras y retadoras, orientadas a profundizar en el conocimiento. Desarrolla en los alumnos habilidades de búsqueda, análisis y síntesis de la información, además promueve la adaptación activa *a la* solución de problemas. El estudiante aquí, no sólo se limita a escuchar al profesor y a tomar apuntes sino que es un sujeto activo que es responsable de su aprendizaje. El profesor en su rol adquiere una gran relevancia, ya que será el encargado de guiar y orientar a los alumnos para alcanzar objetivos de aprendizaje específicos
- El aprendizaje por proyectos: constituye un modelo de instrucción auténtico en el que los estudiantes planean, implementan y evalúan proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase (Blank, 1997; Dickinson, et al, 1998; Harwell, 1997). Los

proyectos tienen en común los siguientes elementos específicos (Dickinson et al, 1998; Katz & Chard, 1989; Martin & Baker, 2000; Thomas, 1998):

- Centrados en el estudiante, dirigidos por el estudiante.
 - Claramente definidos, un inicio, un desarrollo y un final.
 - Contenido significativo para los estudiantes; directamente observable en su entorno.
 - Problemas del mundo real.
 - Investigación de primera mano.
 - Sensible a la cultura local y culturalmente apropiado.
 - Objetivos específicos relacionados tanto con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como con los estándares del currículo.
 - Un producto tangible que se pueda compartir con la audiencia objetivo.
 - Conexiones entre lo académico, la vida y las competencias empresariales.
 - Oportunidades de retroalimentación y evaluación por parte de expertos.
 - Oportunidades para la reflexión y la auto evaluación por parte del estudiante.
 - Evaluación o valoración auténtica (portafolios, diarios, etc.)
- El aprendizaje experimental: consiste en un ciclo de cuatro etapas cuyo principio es una experiencia concreta (inmersión), la cual es observada y analizada por el individuo (reflexión) para crear conceptos abstractos (conceptualización) que posteriormente son experimentados activamente o comprobados por la persona (aplicación) creando una nueva experiencia concreta y comenzando de nuevo el ciclo de aprendizaje.
 - Las actividades desarrolladas fuera del aula/colegio que conectan a los alumnos con la comunidad local o con las empresas de su entorno

Estos aprendizajes que se generan de los enfoques deben propender por la realización de trabajo con un proceso de generación de ideas y un producto final específico:

- Respuesta a un reto práctico – proyectos fijados por organizaciones empresariales o de la comunidad para abordar un problema que afrontan en el trabajo;
- Participación en un reto de la comunidad – uso de ideas innovadoras para desarrollar soluciones que permitan dar respuesta a retos locales o de la comunidad;
- Creación de miniempresas o empresas de estudiantes – elaboración de una idea para una empresa comercial o social y creación y dirección de la misma durante un determinado periodo de tiempo.
- Micro financiación de iniciativas promovidas por estudiantes – ideas concretas y proyectos financiados a través de *crowdfunding* con la intención de obtener un beneficio y/o tener un impacto social.

Sin embargo, para ser considerados relevantes aquí deben aplicarse en el contexto de los objetivos de aprendizaje y competencias correspondientes a la educación para el emprendimiento.

Lo anterior debe plantear también una necesidad de apoyo al profesorado para que asimile este reto para poder emplearlos en la enseñanza del aprendizaje. Según Coduras Martinez et al. (2008, pp. 11-12), los nuevos métodos de enseñanza y contenidos multidisciplinares plantean problemas tanto al profesorado como a las propias instituciones. Sorgman y Parkison (2008) afirman que muchos profesores no están preparados para afrontar los nuevos retos. En su opinión, es necesario integrar el contenido empresarial multidisciplinar y los enfoques prácticos en la formación básica que recibe el profesorado, concluyendo que la “formación de los formadores” puede requerir un esfuerzo tan importante como la elaboración del currículo. Este es otro de los

aspectos que se deben tener en cuenta para configurar lo relacionado a la estructura del Modelo que se debe aplicar a la institución.

El profesorado desempeña un papel esencial en la implementación eficaz de la educación para el emprendimiento pues sobre él recae el éxito del mismo y se necesita precisar las acciones de los mismos para llevar a cabo lo relacionado con la interdisciplinariedad y lo mismo que la transversalidad. Esto se traduce en el desarrollo de los profesores en el llamado espíritu empresarial ya que la mejor manera de desarrollar las competencias empresariales en los estudiantes es cuando los docentes hacen que las ideas se puedan convertir en acciones.

Se debe incentivar el uso de técnicas pedagógicas que promuevan el aprendizaje activo y el deseo de experimentar cosas nuevas para que los estudiantes puedan tener una visión sistémica de la realidad y puedan establecer mecanismo para la solución de necesidades que puedan encontrar.

Es por eso que se propone el desarrollo de unas destrezas en los docentes mediante una preparación basada en un proceso apoyado por la institución y que se convierta en elemento esencial para la formación de un maestro en emprendimiento. Las destrezas que se desarrollarían en los docentes serían:

- Adoptar un enfoque basado en proyectos;
- Trabajar en estudios de casos, además de emplear libros de texto;
- Adoptar un enfoque multidisciplinar;
- Gestionar procesos de grupo e interactuar dentro de grupos;
- Actuar como formador (más que como mero orador).

Esta formación, debe ser política institucional y regida por la red ejecutora de emprendimiento que ejerza el control y evaluación de la misma. El hecho de que profesores se

emocionen con este tema implica crearles la oportunidad de familiarizarse con este mundo y comprender mejor sus problemas; es por eso que se hace necesario adelantar los siguientes procedimientos:

- Invitación a expertos del mundo del emprendimiento a contribuir a la formación de los profesores;
- Concertar visitas, a empresas comerciales/sociales y ONGs, y permitir así que los profesores se familiaricen con los retos, métodos y destrezas del emprendimiento.
- Crear una red de docentes a nivel interno de la institución lo mismo que con docentes de otras instituciones para que se convierta en una herramienta eficiente para el intercambio de buenas practicas; que sirva para facilitar el acceso a temas y experiencias de otros docentes; creación de materiales didácticos y el desarrollo de opciones de emprendimiento entre los mismos docentes. Que esto se convierta en un reservorio tipo objeto virtual de aprendizaje y se vuelva herramienta de consulta a través de la red Internet

Teniendo en cuenta los fines educativos que se plantean en la Ley General de Educación, donde todos ellos deben interactuar, se tendrá especial atención en “El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país”, como elemento primordial para orientar a través del PEI de la institución lo relacionado a los proyectos productivos.

Esto se hará teniendo en cuenta que el PEI debe dar cuenta ante los cambios sociales, culturales y políticos, en tanto se edifica a partir de las contribuciones de toda la comunidad

educativa, conformada ella por los estudiantes, los docentes, los directivos, los padres de familia y el sector productivo.

El currículo planteado en esta propuesta, está dirigido a considerar las expectativas, necesidades y características particulares de la comunidad educativa, enmarcando un proceso de trabajo efectivo, orientado a llevar a cabo proyectos productivos o transversales para un mejoramiento en el desarrollo económico y social. La idea es la integración del entorno productivo con el ámbito escolar como una alternativa para ampliar perspectivas de trabajo.

Estos proyectos se deben concebir como la manera de crear estrategias para el aprendizaje escolar y el proyecto de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa que se irán a integrar a su ejecución aprovechando los recursos existentes en el entorno para el desarrollo social. Se debe convertir en un medio de ayuda que pueda fortalecer y dinamizar procesos internos de la gestión institucional; viabilizar los procesos formativos pertinentes a las realidades de la comunidad y el fortalecimiento del trabajo cooperativo entre estudiantes, docentes, padres de familia, directivos docentes, líderes de la comunidad, técnicos, instituciones públicas y privadas lo mismo que el gobierno local y regional.

Este proyecto se debe convertir en una metodología que eduque para la vida, mediante la transformación de prácticas pedagógicas que ofrezca a partir del trabajo interdisciplinario y colaborativo para la creación de ambientes formativos que generen productividad, entendiéndola en términos económicos, intelectuales y actitudinales.

Lo anterior implica el desarrollo de:

- Actividades económicas diversas
- Relación permanente con los diversos contextos correspondientes
- Nuevas formas de comercialización y producción

- Prácticas de gestión innovadoras
- Y sobre todo desarrollo de acciones para la conservación y cuidado del medio ambiente.

Este proyecto tiene como objetivo el fomento y la apropiación del emprendimiento y la innovación como elementos fundamentales de la comunidad educativa y de los grupos de interés de la Institución, a través de programas, proyectos y actividades que ayuden, en conjunto, a generar un cambio de actitud sobre su papel en la sociedad y el entorno, generando nuevas iniciativas con valor agregado.

A continuación, se describen las estrategias que hacen parte de estos proyectos:

- **Fomento:** Busca la generación de estímulos que inviten a asumir una actitud emprendedora y a participar de manera activa en las actividades desarrolladas por la institución. Las acciones que corresponden a este pilar son conferencias, charlas, juegos, simulaciones, la difusión de experiencias significativas, entre otras.
- **Formación:** Comprende la adquisición de herramientas y conceptos teórico –prácticos que posibiliten la generación de competencias orientadas al emprendimiento y la innovación. El proceso de formación se realizará ya sea a través de las asignaturas afines presentes en los currículos de los programas, para lo cual la institución brindará la asesoría necesaria o bien con actividades de formación extracurriculares como seminarios, cursos, diplomados y talleres.
- **Acompañamiento:** se relaciona con los procesos que permiten la estructuración de las ideas de negocio y/o empresa resultantes de las acciones de fomento y formación. Para tal fin, es necesario que los miembros de la comunidad educativa se inscriban previamente y realicen un primer diagnóstico de su idea o empresa, esto con el fin de construir un plan de trabajo conjunto.

Se espera, con las actividades propuestas, identificar a aquellas personas que tienen una idea de negocio o que ya han creado empresa con el fin de poder hacer un acompañamiento desde la Red Ejecutora de Emprendimiento en todo lo concerniente a la asesoría, acompañamiento y fortalecimiento empresarial de sus proyectos buscando que estos tengan un elemento innovador en el mercado donde desean competir y ante todo que sean sostenibles a corto plazo.

Se hace énfasis en empresas de tipo conservación y cuidado del medio ambiente ya que ante la crisis ambiental que afecta el planeta, es necesario tomar conciencia sobre las decisiones que aseguren la supervivencia de las generaciones venideras y se consiga establecer un mundo ambientalmente sostenible. Esto refuerza el interés de trabajar con emprendimiento social.

7.4. Apuntando a la conformación de una superestructura

Son varios los elementos a tener en cuenta para el desarrollo de la superestructura; se deben concebir de tal manera que se vuelvan visibles y la manera de expresar la labor desarrollada al interior de la institución. Es por eso que para consolidar este nivel se hace necesario desarrollar alianzas con instituciones y organizaciones que estén inmersas en los ideales de la generación del emprendimiento social en la institución de Santa Librada.

Desde el punto de vista legal, los documentos del MEN, la ley 1014 y la 1429 resaltan la importancia de la vinculación de las instituciones educativas con el sector productivo, además de la incorporación del talento joven a la fuerza productiva, tal como lo menciona el MEN (2010): “Generación de alianzas y convenios interinstitucionales que apoyen los propósitos del establecimiento educativo y brinden soporte a sus procesos” (p. 31), siendo fundamental reconocer que los cambios en las instituciones se dan desde el interior, con apoyo externo, para beneficiar a la comunidad aledaña.

Por lo tanto, la institución educativa de Santa Librada; requiere con carácter urgente la estructuración de una nueva alianza entre universidades y el gremio empresarial, la cual, es fundamental para crear un semillero de emprendedores e innovadores que realicen una verdadera revolución empresarial en nuestro medio en el que la institución está inmersa para lograr ese tejido social nuevo al que se apunta con el proyecto.

Se tiene en cuenta las alianzas con universidades ya que así ellas validan sus conocimientos académicos desde la práctica; por su parte la institución educativa de Santa Librada se ve beneficiada ya que complementamos nuestro modelo de operación con conocimientos y desarrollos generados desde la academia, que aceleran y fortalecen los procesos de innovación y desarrollo tecnológico. Igualmente, existen grandes ventajas en cuanto a la financiación, cofinanciación y tributación, ya que este tipo de proyectos son avalados por Colciencias.

A nivel de nuestra ciudad encontramos con proyectos de formación a emprendedores que se originan sus universidades más prestigiosas. Es así como se tiene:

- El Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, Ciee, de la Universidad Autónoma de Occidente, UAO, hace la labor de acompañamiento basado en un proceso académico dedicado a la maduración de la idea de negocio y procesos de emprendimiento.
- El modelo del Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Cdee, de la Universidad Icesi que hace la labor de promocionar el espíritu empresarial y es considerado como el mejor centro en el mundo fuera de Estados Unidos.
- El Programa Institucional Emprendedores Univalle es la estrategia académica de la Universidad del Valle para incentivar, mejorar, mantener y apoyar el emprendimiento, la

creación y el desarrollo de nuevas ideas empresariales entre sus estudiantes, egresados o empleados.

- Oficina de Emprendimiento de la Universidad Javeriana, el programa ofrece ‘workshops’ para identificar oportunidades de negocios innovadoras y viables, jornadas de trabajo con expertos impulsores de empresas, talleres, profesionales especializados que brindan asesorías en marketing, finanzas, gestión humana, ventas y hasta en internacionalización de empresas.
- El Parque Tecnológico La Umbría, de la Universidad San Buenaventura de Cali, es la estrategia facilitadora entre la academia, la empresa y el Estado para desarrollar proyectos conjuntos que vayan en beneficio de la región.

La ventaja para la institución, es que se tienen una serie de contactos importantes en cada una de las universidades mencionadas que hace posible el diligenciamiento de dichas alianzas para contribuir con el desarrollo del proyecto propuesto. Esta sería una de las labores arduas que tendrá que desarrollar la Red Ejecutora de Emprendimiento.

Se hace indispensable también crear una alianza con el gremio de los empresarios, especialmente con la Cámara de Comercio de Cali; para favorecer a la comunidad educativa en los talleres, seminarios, conferencias y prácticas empresariales. Esto posibilita que la institución pueda pertenecer a la Asociación de Emprendedores de Colombia (Asec) y que el proyecto se pueda dar a conocer a nivel de Latinoamérica aprovechando su incidencia en las políticas públicas en el contexto nacional.

La Cámara de Comercio de Cali tiene como sus proyectos bandera lo relacionado a Valle Impacta y Valle E y sería de vital importancia que mediante la preparación apropiada de nuestra comunidad educativa se tuviera la posibilidad de prospectar proyectos para ser tenidos en cuenta

en estas convocatorias. Además, se hace necesario que nuestros estudiantes puedan tener la posibilidad participar de programas de voluntariado de las diferentes empresas adscritas a la Cámara, ya que se permite que los estudiantes se involucren en las diversas actividades sociales que tienen en apoyo a comunidades, medio ambiente y organizaciones civiles, y al mismo tiempo los estudiantes pueden certificar el servicio social que la escuela les solicita.

Claramente, estas alianzas deben ir acompañadas por una normatividad y legislación que rompa con los paradigmas y el temor a la creación de empresa. Es de tener en cuenta que estas alianzas son una gran oportunidad de crecimiento para dejar de luchar solos y poder apoyarse con otros que tienen una misma visión de la complejidad del tema. Para que estas alianzas puedan funcionar se requiere de un proceso de tal forma que permita una permanencia en el tiempo y que arroje una serie de resultados satisfactorios para las partes:

- Definir necesidades estratégicas: para definir aquello que mas necesita para generar crecimiento
- Identificar aliados potenciales: que puedan generar una complementariedad y enriquecimiento mutuo dentro de las actividades por desarrollar.
- Acceder a ese aliado estratégico potencial: aproximarse a cada uno de ellos para explorar conjuntamente las oportunidades.
- Definir expectativas comunes: es recomendable dejar las cosas por escrito. Dependiendo el tipo y profundidad de la alianza, es fundamental dejar claro los derechos y deberes para evitar malas interpretaciones, diferencias y una prematura disolución de la relación.
- Mantener viva la relación: Realizar revisiones periódicas con el aliado. Evaluar el logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los derechos y deberes de cada una de las partes, así como los ajustes que se deben hacer sobre el camino.

Otra de las alianzas interesantes por establecer es la relacionada con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). El SENA ofrece programas para los colegios en diferentes campos para el trabajo, los cuales son apoyados desde las instituciones educativas en sus PEI. Los convenios realizados entre los colegios y el SENA dieron origen al programa “Articulación de la educación media con la superior”.

La posibilidad de cursar cátedras que apuntan al desarrollo de habilidades emprendedoras dentro de los colegios hace que la articulación direcciona los PEI de estas instituciones hacia la formación técnica. Así mismo, las prácticas laborales que los estudiantes realizan en empresas facilitan la vivencia de la realidad del ámbito laboral y permiten que se apliquen habilidades adquiridas en la cátedra de emprendimiento.

Se construye sobre varios pilares, entre ellos el fomento del emprendimiento, formando ciudadanos capaces de crear, consolidar y desarrollar sus propias empresas, como la base para la generación de más trabajo y empleo. Además, cuenta con el respaldo del Fondo Empezar, un programa creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.

Al momento de crear las alianzas, se hace indispensable que la institución educativa de Santa Librada empiece a mostrar todas las ideas y proyectos de emprendimiento que se vayan generando en el interior de la comunidad educativa. Estos proyectos de emprendimiento deben contener las siguientes características (según el blog negocios y emprendimiento. Ideas y herramientas para empezar):

1. **Son desarrollados por equipos multidisciplinarios:** Este tipo de emprendimientos nacen del potencial colectivo de varios emprendedores que comparten pasiones y unen

esfuerzos para perseguir objetivos comunes. Los emprendimientos de alto impacto cuentan con equipos apasionados y multidisciplinarios en los que las habilidades y conocimientos de cada quien se complementan con las de los demás, logrando que sean capaces de desarrollar proyectos mucho más interesantes de los que cada uno podría llevar a cabo de manera individual.

2. **Resuelven problemas de manera efectiva:** No tratan de "reinventar la rueda" o de crear productos extremadamente complejos, todo lo contrario, su principal objetivo es solucionar problemas y satisfacer necesidades de la manera más efectiva posible, logrando que al final la vida del consumidor sea más fácil. En la simplicidad está la grandeza de estos emprendimientos.
3. **Aprovechan la tecnología:** La tecnología está allí a nuestra disposición y los emprendedores la están usando para reducir costos, incrementar beneficios, romper barreras geográficas, llegar a nuevos mercados y maximizar el impacto de sus negocios.
4. **Tienen un impacto global:** Gracias al uso de las nuevas tecnologías, este tipo de emprendimientos tienen el potencial de impactar globalmente su entorno. No importa en que lugar te encuentres, hoy gracias a las Tic se puede encontrar clientes, proveedores, aliados y socios para el negocio en cualquier lugar del mundo.
5. **Son económicamente rentables:** Toda iniciativa empresarial debe generar una rentabilidad económica, de lo contrario será imposible que se mantenga en el mercado.
6. **Son ambientalmente sostenibles:** El mundo se preocupa cada vez más por su entorno y está dispuesto a rechazar a los productos y marcas que pongan en riesgo su ambiente, por tal razón los emprendedores están apostándole a desarrollar propuestas de valor que contribuyan positivamente con el medio ambiente.

7. **Son escalables:** Un modelo de negocios escalable es aquel que tiene la capacidad de crecer de tal manera que sus ingresos se incrementen más rápido que sus costos, pero también tiene la característica de dirigirse a mercados con tendencia de crecimiento. Por esta razón, una buena fuente de generación de emprendimientos de alto impacto son precisamente las tendencias que están impactando actualmente nuestro entorno.
8. **Son Innovadores:** Cuando hablamos de innovación no hablamos de "reinventar la rueda" sino de arriesgarse a hacer las cosas de manera diferente, pero siempre teniendo como objetivo crear valor para el segmento de clientes. Algo importante en este elemento es que la innovación no solo se puede hacer en el producto como tal sino en cualquier elemento del modelo de negocios.
9. **Generan un impacto social:** A través de este tipo de emprendimientos se logra impactar diferentes elementos de la sociedad: los emprendedores crean valor para sus clientes, se alían con otros emprendedores para crecer mutuamente, generan empleo, crean oportunidades para poblaciones vulnerables y contribuyen a la solución efectiva de problemas latentes de la sociedad.
10. **Crean valor:** Y finalmente, todas las características anteriores contribuyen con el objetivo de crear valor real para los clientes. Un modelo de negocios crea valor cuando sus productos y servicios se convierten en algo importante para el consumidor. Se sabe que se está creando valor cuando se cierra un día el negocio y los clientes contactan al emprendedor preocupados. Vende emociones, sentimientos, beneficios, soluciones y valores reales. Es todo un reto, pero realmente vale la pena.

Dentro de las actividades para dar a conocer los proyectos de emprendimiento, se sugiere que la Red Ejecutora de Emprendimiento haga la evaluación de los diferentes proyectos según las características establecidas previamente y que puedan salir a la comunidad en general a través de:

1. **Muestras y ferias empresariales:** para dinamizar el ejercicio comercial de los emprendedores; se desarrollarán al interior de la institución como con alianzas con otras entidades del ecosistema emprendedor. Permite crear sensibilización y fomentar el portafolio de la institución
2. **Semana del Emprendimiento:** un evento de carácter local, nacional o internacional en el cual, a través del diseño y ejecución de actividades como charlas informativas, conversatorios con empresarios, expertos en creación de empresa, muestras empresariales, cine foros, juegos y simulaciones, entre otras estimule la pasión por el emprendimiento.
3. **Concursos y convocatorias:** Desde la Red Ejecutora de Emprendimiento se velará por incentivar la participación de los emprendedores y empresarios en concursos y convocatorias de apoyo a la creación de empresa. Se deben tener en cuenta los ofrecimientos de las entidades con las cuales se tiene alguna alianza lo mismo que otras organizaciones involucradas en el fomento del emprendimiento.
4. **Club de Empresarios libradnos:** es una estrategia de fortalecimiento de los emprendedores de la institución; busca además generar espacios de visibilización y mercadeo, ya sea a través de la difusión de sus empresas, la participación en eventos comerciales internos y externos, la posibilidad de ser proveedores de la institución y de la comunidad educativa en general.
5. **Fortalecimiento y aceleración empresarial:** la Red Ejecutora de Emprendimiento será la encargada de desarrollar el fortalecimiento y aceleración de los proyectos nacientes que se generen en la comunidad educativa mediante el ofrecimiento de conceptos, herramientas y acompañamiento especializado con la vinculación de docentes y personas experto adscrito a la red al igual que sus aliados estratégicos.

6. **Semillero de investigación en Innovación y Emprendimiento:** para desarrollar competencias en investigación que generen un estudio para la implementación social y el fortalecimiento de los procesos internos y externos de los proyectos de emprendimiento generados en la institución.
7. **Publicaciones en Innovación y Emprendimiento:** se busca aprovechar el periódico virtual, artículos, revistas, boletines, videos, redes sociales, entre otros para mostrar los avances del proyecto mostrando los impactos y resultados obtenidos con la implementación del proyecto de emprendimiento social
8. **Observatorio de Tendencias:** para desarrollar acciones tendientes a la consolidación del observatorio de Tendencias a través del diseño y comercialización de su portafolio de productos y servicios, la formulación de proyectos y la generación de alianzas estratégicas para el mismo.
9. **Crowdfunding:** No todos los emprendedores nacen millonarios, esto está más que demostrado. Así que, si no se cuenta con presupuesto suficiente para desarrollar la idea de negocio, se puede buscar financiamiento a través plataformas para encontrar personas que apoyen la iniciativa y aporten el dinero necesario para ponerla en marcha.

8. Recomendaciones

El modelo de Emprendimiento Social que se propone con la generación de este proyecto debe llegar a su máxima plenitud cuando en el interior de la Institución Educativa se pueda desarrollar un concepto que lleve al fomento de trabajo a nivel colaborativo a través de un espacio colaborativo y multidisciplinario en donde el *networking* sea un verdadero ecosistema para el emprendimiento. Es así como se sugiere establecer el concepto de *coworking* para que permita que los emprendedores compartan espacios de trabajo y que se potencie el teletrabajo para hacer reuniones y conferencias entre otras actividades.

Hay que tener en cuenta que este concepto surge en el año 1999 cuando Bernard DeKoven, un hombre que dejó su trabajo para dedicarse a ser independiente, vio la necesidad de crear un espacio en donde personas compartieran sus conocimientos y proyectos. En 2005 acuñó y fundó el primer espacio coworking del mundo, convirtiéndose en el primer modelo colaborativo de trabajo.

Según Deskwanted, (buscador líder de centros de coworking en el mundo), el crecimiento de este modelo de negocio en 2012 fue cercano a un 89%, pero hacia el 2010 alcanzó un 300%. Para el mismo portal, Estados Unidos es el país que más espacios tiene de este tipo, seguido de Alemania, España, Reino Unido, Japón, Francia, Brasil, Italia, Canadá, entre otros. “En el año 2011 había en el mundo 1.130 negocios especializados en coworking y en el 2017, 13.800”, según datos de la revista especializada ‘Deskmag’.

Colombia no ha sido ajeno a este modelo de negocio que cada día va tomando más fuerza en el mundo laboral. Según el portal web CoWorker (una de las plataformas más conocidas en el mundo de coworking) estima que en Bogotá ya hay 53 lugares de este tipo y que en Colombia ya existen unos 122 establecimientos que permiten que las personas compartan espacios mientras trabajan.

Diversos estudios avalan que las coyunturas económicas complejas, como en la que nos encontramos en el entorno que maneja la institución, son el caldo de cultivo de nuevas ideas empresariales, que afectan a buena parte de los sectores productivos. En estos contextos, a priori adversos, aparecen nuevos emprendedores que deben centrar sus esfuerzos en minimizar los costes de implantación de su actividad (alquiler de oficinas, talleres, materiales, etc.). Como respuesta a estas necesidades, aparece el concepto de coworking.

Los beneficios que trae consigo la implantación de un sistema de alquiler de espacio de trabajo o coworking son muchos: contactos, las experiencias, la colaboración en sinergias positivas entre los diferentes profesionales que allí se establezcan. Si bien estos espacios nacieron como respuesta a una crisis financiera a nivel mundial, han llegado para quedarse y son un nuevo modelo de organización.

Varias compañías nacionales, multinacionales y Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), han optado por alquilar este tipo de espacios colaborativos. Miremos cuáles son los beneficios que ofrecen:

1. Bajo costo: para un emprendedor será más económico alquilar este tipo de espacios que una oficina completa.
2. Servicios incluidos: el emprendedor no se preocupa por el pago de servicios públicos, ni si se te cayó el Internet, ni la adecuación del mobiliario, entre otros factores que necesita una empresa para operar.
3. Adiós a la soledad: el coworking busca dejar a un lado la idea de las oficinas tradicionales. En este lugar siempre habrá alguien con quién poder tomarte un café, pedirle algún consejo laboral o incluso divertirse mientras trabajas.
4. Flexibilidad: además del bajo costo comparado con un arriendo de una oficina, también estos espacios ofrecen la facilidad de elaborar un contrato de arrendamiento mensual, algo

diferente cuando se arrienda una oficina. Además, algunos de estos lugares abren 24 horas y están abiertos los fines de semana.

5. Cultura colaborativa: quizá una de las normas más clara que ofrece este tipo de espacio es de ayudarse los unos con los otros haciendo comunidad. A lo largo de una jornada se podrá aprovechar los consejos de diferentes perfiles profesionales con distintas habilidades a las del emprendedor, así se complementará y emprenderá nuevos negocios.
6. Se estará actualizado: estos espacios convertirán al emprendedor en un mejor profesional puesto que se intercambia información y conocimientos con la comunidad de ‘coworkers’ del lugar. Además, en mucho de estos lugares organizan cursos, actividades o conferencias en las que se puede participar de manera gratuita.

En general, el coworking se trata de un intercambio de bienes y servicios entre consumidores con un potencial social, se considera una innovación social capaz de jugar un rol importante en la transición hacia una sociedad sostenible (Martin, Upham, & Budd, 2015); he aquí el elemento fundamental de la propuesta de emprendimiento social para la institución educativa de Santa Librada. A continuación, se detallan algunos puntos importantes de los servicios generales que ofrecerá la opción de coworking en Santa Librada:

1. Alquiler de espacios de trabajo
2. Internet de fibra óptica.- Internet de alta velocidad y soporte técnico para temas de conectividad.
3. Salas de reuniones acústicas con tecnología de punta.
4. Servicio de recepción
5. Aplicación Android/IOS para gestión de servicios
6. Servicio de Impresiones.- Fotocopias, impresiones y escaneos.
7. Cafetería.

8. Espacios libres
9. Asesorías Legales y Contables
10. Beneficios para usuarios.- Los usuarios podrán acceder a beneficios de descuentos y ofertas especiales en empresas como: gimnasios, restaurantes, cines, entre otras.

Para tener en cuenta es lo relacionado al manifiesto de coworking, donde se proponen una serie de valores que se deben propender y ellos se ajustan a la propuesta establecida para el modelo de emprendimiento social en Santa Librada; se precisa que el factor humano es indispensable para desarrollar y llegar a esa nueva conformación social, ellos son:

1. Colaborar en vez de competir
2. Comunidad en vez de agendas
3. Participar en vez de observar
4. Hacer en vez de decir
5. Amistad en vez de formalidad
6. Atrevimiento en vez conformidad
7. Aprendizaje en vez de expertos
8. Personas en vez de personalidades
9. “El valor del ecosistema” sobre “la cadena de valor”

Finalmente, se hace una apreciación sobre lo que debe ser el proyecto de *Generación de un Modelo de Emprendimiento Social para Santa Librada* y se referencia a partir de lo que debe ser el futuro de coworking:

Creemos que la innovación alimenta innovación. Vamos a transformar la cultura del mundo en otra que apoye el espíritu emprendedor, la asunción de riesgos, la exploración de territorios desconocidos como los grandes líderes de nuestros tiempos. Esto requiere la educación, el espíritu emprendedor y una amplia red de

espacios de trabajo creativos. Estamos reestructurando la economía y la sociedad a través de buenas iniciativas empresariales e innovación. Nuestras comunidades se están uniendo para reconstruir economías sostenibles, en red y a una escala más humana, para construir un mundo mejor.

9. Conclusiones

Este proyecto de generación de un modelo de emprendimiento social como campo de investigación académica, ofreció la oportunidad para analizar diferentes posturas y repensar en la importancia de una implementación del mismo; toda vez que se pueda contar con un mecanismo de evaluación de impacto de la actividad emprendedora social de tal forma que se constituye en el instrumento capaz de medir el cambio social desde la perspectiva teórica y el abordaje de las necesidades sociales.

Se debe tener en cuenta que nuestras economías de mercado están hechas de una diversidad organizativa mucho más amplia que el exclusivo modelo de negocio "con fines de lucro". Las actividades económicas se llevan a cabo por una amplia gama de organizaciones que tienen activos específicos en la producción de ciertos tipos de bienes (Hansmann 1996).

En el contexto de tal diversidad, la empresa social se menciona y se experimenta cada vez más como una prometedora herramienta para hacer frente a algunos de los retos económicos, sociales y ambientales actuales. Este modelo que se propone, corresponde al análisis de múltiples variables para concretar lo que se presenta. No es un modelo terminado por completo ya que corresponde de aquí en adelante hacer la evaluación necesaria para comprobar su efectividad.

Algo primordial a tener en cuenta es que los modelos de empresa social no pueden ser analizados por separado del entorno en que se encuentran, es decir, deben estar integradas en el paisaje socioeconómico. Esta integración puede ser el resultado de factores "externos", típicamente políticas públicas, y del apoyo de otros actores que tienen un interés en fomentar el desarrollo de las empresas sociales. Muy probablemente, estos factores dependen a su vez de configuraciones culturales, sociopolíticas y económicas en determinadas regiones; más realista es una combinación de factores exógenos y endógenos que configuran el tipo y el tamaño del(os) modelo(s) de empresa social en determinados contextos.

Para el caso del presente proyecto se tuvo en cuenta el reunir descripciones detalladas y construir tipologías de modelos de empresas sociales que han surgido y desarrollado en varios países de Europa occidental y oriental, América del Norte, América Latina, Australia y Nueva Zelanda, en diferentes campos de actividad; lo mismo que en la capacidad de revisar en que consiste los procesos mediante los cuales estos modelos de empresas sociales han sido o están siendo actualmente institucionalizados.

En el desarrollo del proyecto fue vital tener en cuenta el campo cultural, como medio de sostenibilidad del modelo ya que el se manifiesta en los patrones de conducta ¹ adoptados por las personas, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas. Esto se fundamenta en el presupuesto de que es el dinamismo de las interacciones entre elementos de los contextos interno y externo a la organización que modela su cultura. Esta, a su vez, influye en el funcionamiento de los sistemas y procesos, en un ciclo de refuerzo continuo.

Algo que se debe tener muy en cuenta es lo relacionado a la generación de valor y eso se debe evidenciar a través de una evaluación del impacto que pueda tener la implementación de este modelo en la Institución Educativa de Santa Librada (el objetivo de este proyecto no tiene ese alcance pero se hace una mención a la importancia de dicha evaluación).

Esta evaluación es la llamada a la identificación sistemática de las repercusiones positivas o negativas, deliberadas o involuntarias como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo en la que se pretende comprender mejor hasta qué punto las actividades llegan a la comunidad educativa e influyen en su bienestar (Banco Mundial, 2004). Tiene como objetivo determinar en forma más general si el modelo produjo los efectos deseados en las personas, organizaciones y comunidad y si esos efectos son atribuibles a la intervención del modelo (Baker, 2000).

Se sugiere para esa evaluación tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Etapa 1. conocimiento del efecto del impacto,
2. Etapa 2. determinación de las posibilidades de evaluación,
3. Etapa 3. delimitación de los objetivos de la evaluación de impacto,
4. Etapa 4. diseño de la evaluación de impacto y
5. Etapa 5. recolección y análisis de la información hasta la elaboración del informe

(Añorga, J. & Valcárcel, 1999)

Para medir correctamente un impacto, es de crucial importancia identificar los indicadores utilizados que permitirán monitorizar los cambios deseados por la acción implementada a medio y largo plazo, así como seleccionar los métodos más apropiados para medir este cambio.

Sea el método que se utilice para la medición del impacto: desde la utilización de indicadores estándares a la creación de indicadores propios, desde el uso de métodos cuantitativos o cualitativos al uso de métodos mixtos, introduciendo también la cuestión importante de la participación de los diferentes grupos de interés (o *stakeholders*) se hace necesario tener en cuenta los siguientes elementos para su formulación:

Figura 20. Formulación de la evaluación de un proyecto de emprendimiento.

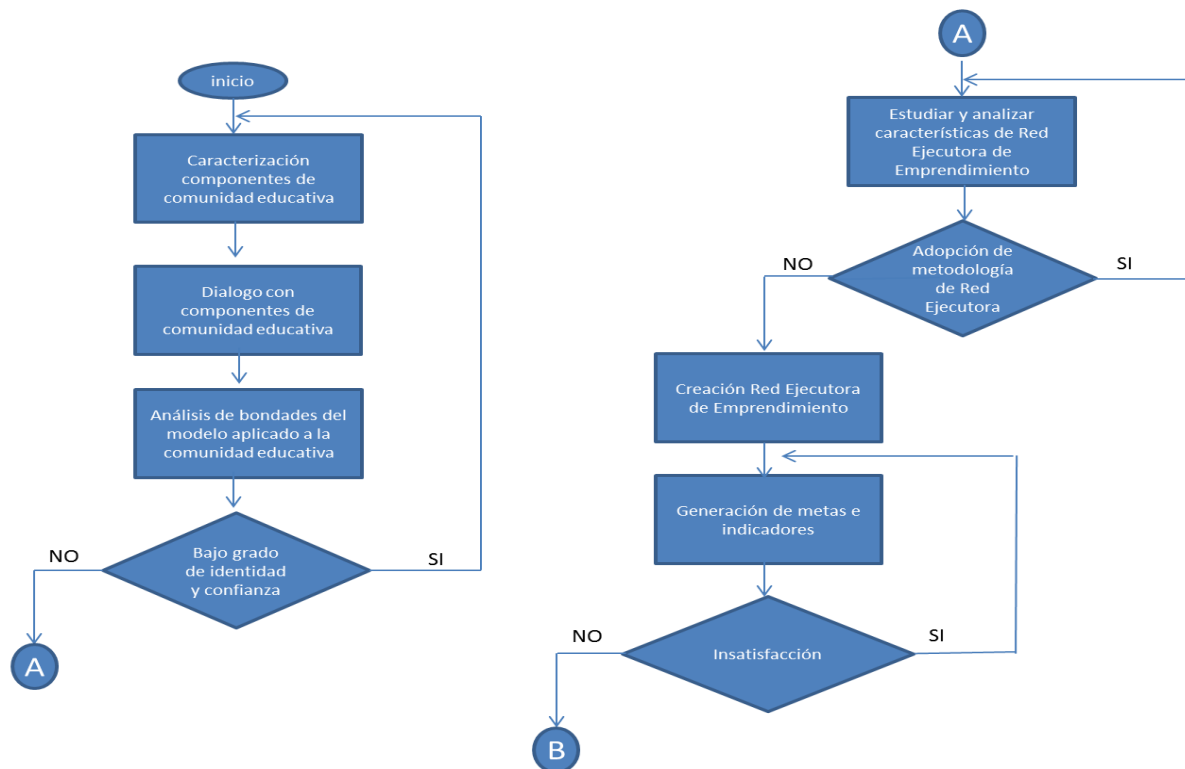


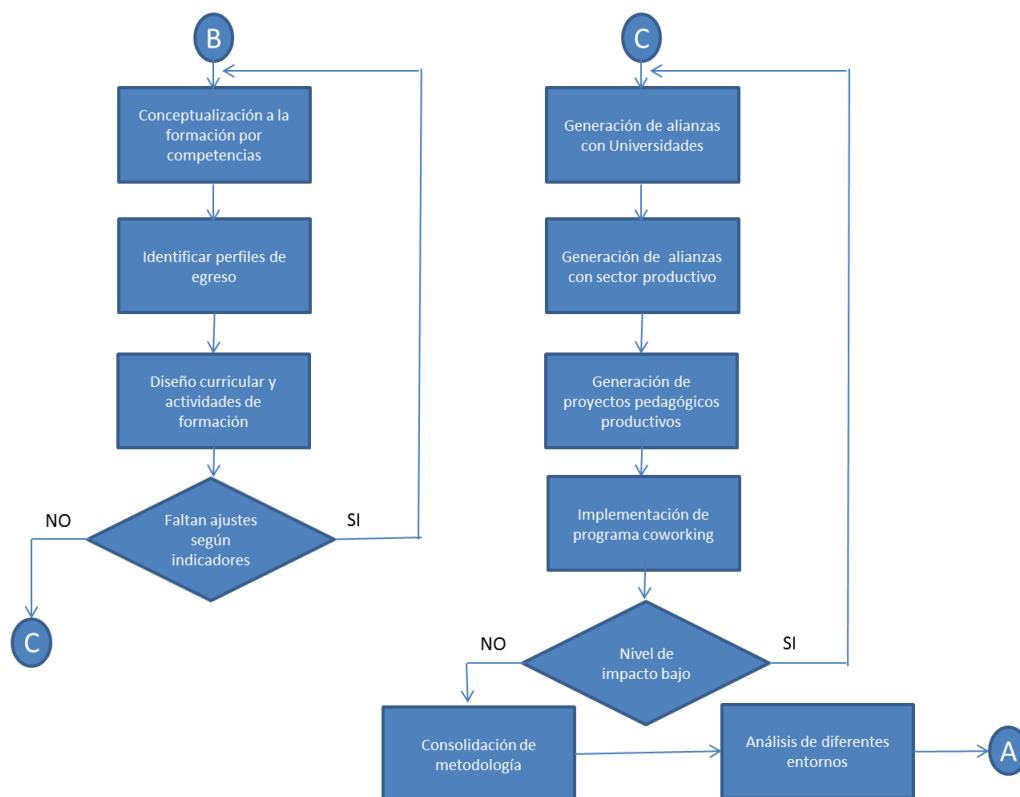
Fuente: inspirado de “Impact Value Chain”. Clarck BAI (2004)

Independientemente del instrumento y de la complejidad del método, para evaluar bien es importante construir el sistema de medición lo antes posible en la vida de la implementación del modelo de emprendimiento social. Medir el impacto es una manera de aprender; lo más difícil es que este aprendizaje se transforme en la práctica en mejora continua en la organización, que gracias a ello logrará mejorar la calidad de sus resultados y, obviamente, aumentar sus impactos. Ojalá la implementación de este modelo sirva de inspiración para que otras instituciones puedan adaptarlo.

Se anexa también un resumen ejecutivo de los pasos a adelantar para hacer la implementación del modelo en cualquier institución educativa. No son camisa de fuerza ya que va de acuerdo a la realidad que viven las instituciones, pero sirven de base para la implementación.

Figura 21. Diagrama de flujo para la implementación del modelo en una institución educativa.





10. Referencias bibliográficas

- Audretsch, David y Keilbach, Max (2005). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. Indiana University and the Division of Entrepreneurship, Growth and Public Policy at the Max Planck Institute of Economics.
- Avenier, M. J. & Schmitt, C. (2010). Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable: quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat? Trabajo presentado en Colloque CIFEPME. Bordeaux, France
- Bagnoli, L. y Megali, C. (2011), "Performance measuring in social enterprises", *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, 40, 1, 149-165.
- Baker, J. (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales. Recuperado de: documentos.bancomundial.org/curated/es/974581468278042080/Evaluacion-del-impacto-de-los-proyectos-de-desarrollo-en-la-pobreza-manual-para-profesionales
- Ball, Stephen J. (1987) *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.
- Banco Mundial. (2004). Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Banco Mundial, Washington D.C.
- Barrera Malpica, S. (2011) Investigación en emprendimiento: estudio de casos en el departamento de Casanare. Trabajo para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Barthélémy, A. & Slitine, R. (2011). Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général. Paris: Vuibert.
- Boschee, J. (1998), Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship, National Center for Nonprofit Boards, Washington.

- Brush, C., Manolova, T. y Edelman, L. (2008). Separated by a common language? entrepreneurship research across the atlantic. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Recuperado de: https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Brush_et_al-2008-Entrepreneurship_Theory_and_Practice-1.pdf
- Bruyat, C. 1993. Cre'ation d'entreprise: Contribution episte'mologique et mode'lisat[i]on. Tesis para obtener el t[itu]lo de doctor en Administraci[on] de empresas, Ecole Supe'rieure de Affaires, Universite' Pierre Mende`s France, Grenoble, France.
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: Critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14, 5, 268.
- Burnett D. 2000. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Recuperado de: [en www.technopreneurial.com/articles/ed.asp](http://www.technopreneurial.com/articles/ed.asp).
- Burt, M. (2008). "El nuevo campo del emprendedurismo social: teor[ia] y pr[act]ica". En: Desarrollando nuevos emprendimientos. Centro de Formaci[on] de la Cooperaci[on] Espa[~]ola. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 18 y 19 de agosto de 2008.
- Cali en Cifras 2015. Informe Municipio de Santiago de Cali.
- Cali Como Vamos (2018). Encuesta de percepci[on] ciudadana 2018. Recuperado de: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_4d3db4a053ac4e2ea102019d40fb1cd0.pdf
- Cantill[on], R. (1755): «Essai sur la nature du commerce en general». Institut National d'Etudes D[em]ographiques, 1997. Reprod. facs. De la ed. de Paris: Institut National d'Etudes D[em]ogra - phiques, 1952. - Texte de l'[e]dition originale de 1755.
- Casson, Mark C. (1982) *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson, 2nd. ed.
- Casta[~]o, D. J. (2013). La cr[itu]ca de Hobbes al z[on] polit[i]k[on] de Arist[ot]eles. *Fact[ot]um*, 10, 68-79.

- Cisneros, L., Filion, J., Chirita, M. & Poisson-de-Haro, S. (2009). Emprendimiento cultural. Una Reflexión sobre la literatura acerca de un concepto que emerge. En G. Sánchez et al., La investigación académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos. Pachuca, México : Consorcio de Universidades Mexicanas : Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ; [Québec, Canadá] : Association International de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- Clark, C.; et al. (2004). Double Bottom Line Project Report, Assessing Social Impact in Double Line ventures. Informe de la Fundación Rockefeller.
- Cohen, B., Smith B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17, 2, 107-119.
- COM (2010). Comunicación sobre la Unión por la innovación, 2010.
- COM (2011). Acta del Mercado Único – Doce prioridades para estimular el crecimiento y reforzar la confianza, comunicación.
- COM (Comisión Europea) (2010) Europa 2020. Comunicación 2010.
- Com Bruselas (2010). La Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social: Un marco europeo para la cohesión social y territorial. Comunicación.
- Contraloría general de Santiago de Cali 1700.12.42.18. Direcciones técnicas ante los sectores de: salud, educación y administración central. Informe final. Agei especial intersectorial articulada a la política pública de primera infancia, infancia y adolescencia.
- Cooper, A.C., Willard, G.E. y Woo, C.Y. (1986). Strategies of High-performance. *Journal of Product Innovation Management*, 1, 5-18.

- Curto, M. (2012). El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro. Cuadernos de la cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 14.
- Dacin, M.T.; Dacin, P.A. y Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22, 5, 1203-1213.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2016). Boletín técnico pobreza monetaria y pobreza multidimensional.
- DANE (3 de mayo de 2019). Pobreza monetaria en Colombia año 2018. Boletín técnico. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf
- Davister, Catherine, Defourny, Jacques y Gregoire, Olivier (2004). Work Integration Social Enterprises in the European Union: An overview of existing models. EMES Working Papers series, 4, 4, 29.
- Dees, G. (2008), Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development. *Innovations*, 3, 3, 119-132.
- Dees, G. y Anderson, B. (2004), Scaling social impact: strategies for spreading social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 4, 24-32.
- Dees, G., Ed Emerson, J., Economy, P., (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. Jhon Willey And Sons: INC, NY.
- Dees, J.G. Emerson, J y Economy, P. (2001 b). *Strategic Tools for social entrepreneur. Enhancing the performance of your entrepreneur*. New York: Jhon Wiler & Sons
- Dees, J.G. Emerson, J y Economy, P. (2001 a). *Enterprising Nonprofits: Tooolkit for social entrepreneur*. New York: Jhon Wiler & Sons.

- Dees, J. (2001). The Meaning of 'Social Entrepreneurship' Original Draft, 31.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 1.
- Deforuny, J. Y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences, *Journal of social entrepreneurship*, 1, 1, 32-53.
- Dehter, M. 2001. d. Intrapreneurship. Disponible en <http://www.justoahora.com/nws/iv02.htm>
- Del arco, J. et al. (2015). El emprendimiento social como impulsor del cambio hacia la economía del bien común. Ponencia presentada en el XXIII Congreso EBEN España.
- Drucker, P. La gerencia de empresas. Título original *The practice of management*. Traducido por Luis Prat. Primera edición 1979. Primera reimpresión 1988
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. USA: Elsevier
- Durkheim, E. (1976). *Educación como Socialización*. Salamanca: Sígueme.
- Dussel, Enrique (2010). 16 tesis de economía política. México. Siglo XXI.
- El suicidio en la adolescencia. Situación en la Argentina. Unicef para todos. Mayo 2019, Buenos Aires, Argentina. Primera edición.
- Estivill, J, Bernier, A. y Valadou, C. (1997). *Las empresas sociales en Europa*. Barcelona: Hacer.
- Estivill, J., Bernier, A. y Valadou, C.H (1997). *Las empresas sociales en Europa*. Comisión Europea DVG, Barcelona: Hacer Editorial.
- Fernández, J. L. (2012), *Investigar para un mundo sostenible*. Lección inaugural del Curso Académico 2012-2013, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Fortin, R. (2001). *Comprendre la complexité. Introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. Canada: L'Harmattan
- Galera, G. y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation. *Social Enterprise Journal*, 5, 3, 210-228

- Galindo, J. (2008). Entre la necesidad y la contingencia. Barcelona, España: Anthropos.
- García Maynar, A. (2007). El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 59, 7-32.
- Giraldo, H., et al. (2015). ¿Por qué las personas ingresan a la delincuencia organizada? Análisis del fenómeno en Santiago de Cali. *Rev. Crim.* 57, 1.
- Grau, Salvador, Gómez, Cecilia (2010). La evaluación, un proceso de cambio para el aprendizaje. Artículo de Investigación, Universidad de Alicante. Departamento de Psicología Evolutiva y Didáctica, España.
- Grégoire, D.; Déry, R. y Béchar, J. (2001). Evolving conversations: A look at the convergence in entrepreneurship research. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Chaper Hill: Babson College.
- Hansmann, H. (1980), "The role of nonprofit enterprise", *Yale Law Journal*, 89:5, 835-901
- Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine?. *Business Strategy Review*, 15, 4, 39-43
- Harris, Marvin (1968) El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de las teorías de la cultura. España: Siglo veintiuno editores.
- Harris, Marvin. (1998), Antropología cultural, Alianza Editorial, Madrid.
- Harris, Marvin. (2006), El desarrollo de la teoría antropológica: una historia de las teorías de la cultura, Siglo XXI, Distrito Federal.
- Harris, Marvin. (1982), El materialismo cultural, Alianza Universidad, Madrid.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Homewood, Illinois: Irwin- McGraw-Hill. Timmons, J. A. y Spinelli, S. (2007). New Venture Creation. Boston: McGraw-Hill.

- Hoyle, H. (1982). *Micropolitics of educational organizations*. Londres: Educational Management and Administration
- Irlanda, Rd, Webb, Jw, y Coombs, J. (2005). Teoría y metodología en la investigación del espíritu empresarial. En D. Ketchen y DD Bergh (Eds.), *Metodología de búsqueda en la estrategia y la gestión*, 2: 1–32.
- Jiao, H. (2011): A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7, 2.
- Jiménez, A., Hernández, H y Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista LOGOS Ciencia & Tecnología*, 10, 2, 198-211.
- Julien, P. A. & Schmitt, C. (2008). *Pour une vision renouvelée des pratiques de*
- Kirzner I. M. (1998). *El empresario. Lecturas de economía política*, vol. I, Unión Editorial, Madrid. Recuperado de: http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresario.pdf
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Lent, A. (2015). What does leadership mean in the 21st century? Recuperado de: <https://www.virgin.com/virgin-unite/entrepreneurship/what-does-leadership-mean-in-the-21st-century>
- l'entrepreneuriat. De la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat*. En S. Christophe, *Regards sur l'evolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec: Presses Universitaires du Québec
- Ley 1146 de 2007. República de Colombia.
- Ley General de Educación. Ley 115 de febrero de 1994. República de Colombia, Ministerio de Educación.

- Low, M. B., & Macmillan, I. C. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139 –161
- Matiz, Francisco Javier (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 169-182
- Merino, A. (2014) El emprendimiento social: un territorio de aprendizaje para la superación de un modelo en crisis. *Revista ICADE*, 91, 173-199.
- Minsalud (2013). Observatorio nacional e intersectorial del embarazo adolescente. Recuperado de:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/ross-embarazo-adolescentes-oniea.pdf>
- Mulgan, G. et al. (2007), Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. The Basingstoke Press, London.
- Murray, R. et al. (2011), The open book of social innovation. National Endowment for science, Technology and the Art. Disponible en: [http://desisdop.org/documents/10157/12818/Murray,+CaulierGrice,+Mulgan+\(2010\)](http://desisdop.org/documents/10157/12818/Murray,+CaulierGrice,+Mulgan+(2010))
- Nicholls, A (2006). Social entrepreneurship: new models of sustainable social change Oxford. UK: Oxford University Press.
- Observatorio de la Educación, Alcaldía de Cali (s.f.). Construyendo hoy la Cali del mañana. Tablero de indicaciones.
- OMS (Organización Mundial de la Salud)
- Pareja Cano, B. (2013). El emprendimiento social: una introducción a los conceptos, dimensiones y teorías, 30, 102, 11-22.
- Polanyi, Karl (2003). La gran transformación. México. Fondo de Cultura Económica.

- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011), “Creating shared value”, Harvard Business Review, vol. 89, núm. 1, pp.1-17.
- Quintao, Carlota (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. Ciriec-España. Revista de economía publica, social y cooperativa. 59, 33-59.
- Revisión de la situación de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de niños, niñas y adolescentes en la ciudad de Santiago de Cali. Comportamiento del suicidio, homicidio, embarazo adolescente, violencia sexual, maltrato y consumo de sustancias psicoactivas. Comité Municipal de Convivencia Escolar –COMCE Santiago de Cali - 2017.
- Rico, A. (2018). Caracterización de la cátedra de emprendimiento en colegios distritales de Bogotá. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, 9, 1, 93-113
- Roberts, D. y C. Woods (2005): Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review, 19, 1.
- Robin, Sophie (2012). Herramientas de medición del impacto social. Universidad Abierta de Cataluña. Documento público.
- Rodríguez, G. I., Viña, A. y Rodríguez, L. Apoyo al emprendimiento: de la teoría a la práctica. Rev. esc.adm.neg. 76, 128-143.
- Roemer, A. (2001). Economía del crimen. México: Limusa.
- Sánchez, Heriberto (2005) Características que asume la administración de tareas asignados a los estudiantes de ciclo común de cultura genera. Un estudio de casos en el instituto “21 de Febrero” de Comayagüela, M.D.C. Tesis para obtener el título de máster en investigación educativa. Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, Tegucigalpa.
- Santos Baranda, Janette. (2005). Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los profesores de Agronomía de los Institutos Politécnicos

- Agropecuarios. Tesis en opción al título de Dra. en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad de la Habana
- Schmitt, C. (2008). Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Québec: Presses de l'Université de Québec
- Sen, Amartya (1987). 'On Ethics and economics'. Australia: Blackwell Publishing.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 1, 217-226.
- Short, J.C.; Moss, T.W. y Lumpkin, G.T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3, 2, 161-94.
- Stevenson H. H. 2000. Why the entrepreneurship has won! Disponible en www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf
- Timmons, J. (2004). *New aventure creation*. Boston: McGraw Hill.
- Timmons, J. A. y Spinelli, S. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for 21st century* (5th ed.). Europa: Mcgraw-hill Education.
- Turriago, Alvaro. *Rev.fac.cienc.econ.*, Vol. XVII (2), Diciembre 2009, 9-21 Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker. Universidad de la Sabana
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a scientific research programme.
- Veciana, JM (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 3, 11-35.
- Veraza Urtuzuástegui, J. (2010). Crisis económica y crisis de la forma neoliberal de civilización (o de la subordinación real del consumo bajo el capital específicamente neoliberal). *Argumentos*, 23, 63, 123-157.

- Vesga, R. (20 de julio de 2009). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta? Recuperado el 20 de julio de 2013 de <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Vesga, R. (s.f.) Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Documento público. Recuperado de: <https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Xu, Husheng, Song W. y Song X. (2014). Why Social Entrepreneurship? Public and Commercial, Dual-Approach for Social Enterprises with Chinese Cases. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3, 4.
- Xu, Y. (2011). Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation. *Management Research Review*, 34, 8, 910-926.
- Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza, Editorial Paidós, Barcelona.
- Zahra, S. et. al. A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. *Journal of Business Venturing*, 24, 15, 519-532
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 5, 519.

11. Anexos

ANEXO 1

ACTA DE FUNDACION DEL COLEGIO DE SANTA LIBRADA

HE VENIDO EN DECRETAR LO QUE SIGUE: 4ª. Decreto de Gobierno. Francisco de Paula Santander, General de división, vicepresidente de la República, encargado del poder ejecutivo; en cumplimiento de la ley de 28 de Julio del año 11º sobre establecimiento de colegios en cada una de las provincias, y de lo que previene el artículo 3º de la supresión de conventos menores, He venido en decretar lo que sigue: ARTÍCULO 1º. Habrá en la ciudad de Cali, provincia de Popayán, un colegio que se denominará de Santa Librada en conmemoración del día en que hizo su revolución la Antigua Nueva Granada, destinándose para su establecimiento el convento suprimido de San Agustín con todas sus anexidades. ARTÍCULO 2º. El colegio tendrá un rector, un vicerrector, un pasante de estudios, y un capellán; el rector será el superior principal de la casa, y bajo de su inmediata dirección corre la educación, y el manejo de rentas. El gobierno se reserva por esta vez el nombramiento del rector, y a su propuesta el intendente nombrará el vicerrector, pasante y capellán. ARTÍCULO 3º. Habrá por ahora en el Colegio de Santa Librada una escuela de primera letras bajo el método lancasteriano¹, una cátedra de gramática española, latina y principios de retórica, otra de filosofía y matemáticas y otra de mineralogía. ARTÍCULO 4º. Estas cátedras se proveerán por oposición y podrán también servir las regulares. Las oposiciones se harán por esta primera vez en Popayán, y en Cali asistiendo en el lugar que fuere su residencia, y presidiendo el intendente, o la persona que nombrare; este arreglará los pormenores de las oposiciones, y a propuesta del rector nombrará los catedráticos. ARTÍCULO 5º. Los estudios se harán por el plan provisorio que actualmente rige en los colegios de esta capital; pero las lecciones de filosofía y mineralogía se darán en lengua castellana. ARTÍCULO 6º. El régimen interior del colegio de Santa Librada se fijará por el rector en un acomodo al clima

del país, el que ha de tener la aprobación del intendente, hasta que se varíe por el plan general.

ARTÍCULO 7°. Las rentas del Colegio de Santa Librada se compondrán: 1. De todos los bienes, edificios, alhajas, censos. Derechos y accesorios que corresponden a los conventos de San Agustín, Santo Domingo y la Merced suprimidos en Cali. 2. De los bienes y fondos destinados en Cali para la dotación de una escuela de primeras letras. 3. De todos los fondos aplicados por la ley 28 de Julio del año 11°. En el artículo 4°. Parágrafos 1, 2 y 32. 4. De cien pesos que deberá pagar por sus alimentos cada joven que viva dentro del colegio por año escolar. ARTÍCULO 8°. El maestro de primeras letras gozará de sueldo de trescientos pesos, el de gramática doscientos cincuenta; el de filosofía trescientos y el de mineralogía doscientos. El rector cuatrocientos, el vicerrector trescientos, el pasante doscientos y el capellán ciento. ARTÍCULO 9°. Por los tres primeros años en que los fondos son pequeños, el vicerrector, el pasante y el capellán serán al mismo tiempo catedráticos, y gozarán de los dos tercios de los sueldos asignados a ambos destinos, en lo venidero no será necesario la reunión; pero no habrá incompatibilidad, y disfrutarán de ambos sueldos. ARTÍCULO 10°. De los fondos destinados para el Colegio de Santa Librada, se fundan ocho becas dotadas a cien pesos; cuatro para que se confieran a niños huérfanos que hayan perdido a sus padres en servicio de la patria; ya sea en campaña o en patíbulo; dos para los hijos de los indígenas de la provincia de Popayán, y otras dos para los de la del Chocó. ARTÍCULO 11°. Las cargas que tienen los principales de los conventos suprimidos, se pagarán con antelación. ARTÍCULO 12°. Si satisfechas las dotaciones asignadas quedaren existentes algunos fondos, con los correspondientes informes, se destinarán para el ramo de instrucción pública que más convenga promover. ARTÍCULO 13°. El intendente del departamento a quien se encarga la ejecución de este decreto allanará las dificultades que ocurran, y dispondrá lo conveniente para que a la mayor brevedad posible pueda instalarse el colegio. Dado en el Palacio de Gobierno en Bogotá a 29 de Enero de 1823. Firmado: F. P.

SANTANDER. Vicepresidente. José Manuel Restrepo Secretario. Joaquín Mariano Meza
escribano público del Municipio y del Cabildo.